



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ CUKRÁRNY V NOVÉM  
MĚSTĚ NA MORAVĚ**

THE BUSINESS PLAN FOR SETTING UP A PATISSERIE IN NOVÉ MĚSTO NA MORAVĚ

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Regina Petrová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Regina Petrová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Podnikatelský plán založení cukrárny v Novém Městě na Moravě

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je kompletní zpracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení vlastního podniku v oboru cukrárenství. K naplnění hlavního cíle budou použity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, včetně zpracování vlastního výzkumu potencionálních zákazníků za účelem stanovení poptávky a preferencí po produktech a službách nového podniku mezi obyvateli Nového Města na Moravě. Na základě výsledků z provedených analýz bude následně sestavena návrhová část jejíž cílem je zpracování marketingové, obchodní a finanční části plánu včetně zhodnocení rizik projektu a také časový plán jeho realizace.

### Základní literární prameny:

Blažková M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-71-9603-4.

KOTLER, Philip a kolektiv. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomové práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu založení vlastního podniku – cukrárny v Novém Městě na Moravě. Teoretická část obsahuje teoretická východiska pro založení podniku, podrobný popis podnikatelského plánu a jeho částí, analytické metody a nástroje. Cílem analytické části je identifikace klíčových faktorů a zvolení vhodné strategie pro podnikání, které bude uspokojovat zákazníky a tvořit zisk. Návrhy této práce vypracovávají finanční, marketingovou a časovou stránku realizace projektu včetně zhodnocení rizik.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, analýza prostředí, založení podniku, marketingový výzkum, cukrárna

## **Abstract**

The diploma thesis deals with processing of a business plan of setting up a own business – patisserie in Nové Město na Moravě. Theoretical part includes theoretical knowledge of a business, detail description of business plan and his parts, analytical methods and tools. The aim of analytic part is identification key factor and selection of the best strategy of business that will meet customers needs and generate profit. Suggestions of this thesis compiled financial, marketing and time aspects of the project including risk assessment.

## **Key words**

Business plan, analysis of an environment, setting up a business, marketing research, patisserie

### **Bibliografická citace**

PETROVÁ, Regina. *Podnikatelský plán založení cukrárny v Novém Městě na Moravě* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118021>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12.5.2019

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat především vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za její odborné vedení a cenné rady, které mi byly poskytnuty během zpracovávání diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
1.1 NÁPAD PROPOJENÍ CUKRÁRNY S LIDMI S HENDIKEPEM.....	11
1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO STRUKTURA .....	11
1.3 ANALYTICKO-VÝZKUMNÉ METODY V RÁMCI ANALÝZY PROSTŘEDÍ .....	20
1.3.1 <i>Analýza obecného okolí podniku .....</i>	<i>20</i>
1.3.2 <i>Analýza oborového prostředí podniku.....</i>	<i>21</i>
1.3.3 <i>Marketingový výzkum preferencí zákazníků na trhu.....</i>	<i>23</i>
1.3.4 <i>Analýza vlastních zdrojů a schopností.....</i>	<i>25</i>
1.3.5 <i>Analýza faktorů prostřednictvím SWOT matice, metodika IFE, EFE .....</i>	<i>26</i>
1.3.6 <i>Analýza rizik z projektu za pomoci metody RIPRAN.....</i>	<i>31</i>
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....</b>	<b>34</b>
2.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ ZA POMOCÍ METODY PEST.....	34
2.1.1 <i>Politické a legislativní faktory .....</i>	<i>34</i>
2.1.2 <i>Ekonomické faktory.....</i>	<i>36</i>
2.1.3 <i>Sociální a demografické faktory .....</i>	<i>39</i>
2.1.4 <i>Technologické faktory.....</i>	<i>40</i>
2.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	41
2.2.1 <i>Stávající konkurence .....</i>	<i>41</i>
2.2.1 <i>Nová konkurence.....</i>	<i>44</i>
2.2.2 <i>Vliv odběratelů.....</i>	<i>44</i>
2.2.3 <i>Substituční produkty .....</i>	<i>44</i>
2.2.4 <i>Vliv dodavatelů .....</i>	<i>45</i>
2.3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM PREFERENCÍ POTENCIÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ .....	45
2.3.1 <i>Metodologie výzkumu .....</i>	<i>46</i>
2.3.2 <i>Analýza dat a výsledky výzkumu .....</i>	<i>47</i>
2.3.3 <i>Shrnutí a diskuze výsledků z provedeného výzkumu .....</i>	<i>50</i>
2.4 ANALÝZA VLASTNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ.....	52
2.5 VYHODNOCENÍ FAKTORŮ ZA POMOCÍ SWOT MATICE.....	53
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....</b>	<b>56</b>
2.6 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE .....	56
2.7 POPIS PODNIKU .....	57
2.8 PROVOZNÍ PLÁN .....	59
2.8.1 <i>Popis provozovny.....</i>	<i>59</i>
2.8.2 <i>Stroje a zařízení .....</i>	<i>60</i>
2.8.3 <i>Materiály a suroviny.....</i>	<i>61</i>
2.8.4 <i>Výrobní kapacita.....</i>	<i>63</i>
2.8.5 <i>Charakteristika produktů a jejich postup přípravy.....</i>	<i>64</i>
2.8.6 <i>Provozní doba a potřeba lidských zdrojů .....</i>	<i>65</i>
2.8.7 <i>Dodavatelé cukrárny.....</i>	<i>67</i>
2.9 MARKETINGOVÝ PLÁN .....	68



2.9.1	<i>Produkt.....</i>	69
2.9.2	<i>Cena.....</i>	71
2.9.3	<i>Distribuce.....</i>	72
2.9.4	<i>Propagace.....</i>	73
2.10	ORGANIZAČNÍ PLÁN .....	74
2.11	ZAKLADATELSKÝ ROZPOČET A PLÁN FINANCOVÁNÍ.....	76
2.11.1	<i>Potřebné zahajovací výdaje a zdroje financování .....</i>	77
2.11.2	<i>Výdaje pro rok 2020 .....</i>	78
2.11.3	<i>Plán ročních nákladů.....</i>	80
2.11.4	<i>Plán ročních výnosů.....</i>	81
2.11.1	<i>Cash-flow pro rok 2020 .....</i>	83
2.11.1	<i>Plán zisku.....</i>	86
2.12	HODNOCENÍ RIZIK .....	89
2.13	HARMONOGRAM REALIZACE .....	92
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>95</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>97</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>		<b>100</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>101</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>102</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>103</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>105</b>

# ÚVOD

V dnešní hektické době, si každý člověk rád posedí v příjemném prostředí u šálku kvalitní a dobře udělané kávy doplněné výtečným zákuskem. Cukráren a kaváren je sice nepřeberné množství, ale jen některé splňují požadavky náročného zákazníka. Je třeba naslouchat a plnit jejich přání a požadavky, které se pak odrazí v jejich spokojenosti a loajalitě podniku. Spokojenost zákazníka je klíčový faktor k úspěšnému chodu podniku, neboť spokojený zákazník je schopen nevědomky zajistit šíření reklamy podniku ústním sdělením tzv.: „word of mouth“ a je tak schopen přilákat další potenciální zákazníky.

Základním kamenem pro vybudování nového podniku je nápad, který je třeba dále rozpracovávat a přemýšlet o něm. K převedení myšlenky do reality je možné použít podnikatelský plán. Precizním vypracováním jednotlivých jeho částí dokážeme zhodnotit možnosti v oblasti podnikání, příležitosti, které by měl podnik využít a dále je rozvíjet, ale také rizika, které mohou nastat v průběhu realizace podnikatelského plánu. Obsahem podnikatelského plánu jsou také informace o trhu, konkurenci a srovnání s ní. Dále obsahuje informace o našich zákaznících, na které cílíme v rámci podnikání. Důležitou součástí je i stanovení plánovaného harmonogramu činností projektu. Finanční plán je významný z hlediska realizovatelnosti podniku.

Tato diplomová práce se zabývá zpracováním podnikatelského plánu na cukrárnu v Novém Městě na Moravě. Je cílena na všechny věkové kategorie obyvatel Nového Města na Moravě. Jejím cílem je nabídnout nejen tradiční zákusky, ale i mimořádné dezerty, které se budou moci vychutnat v příjemném a světlém prostředí. Součástí podniku je i prodej točené zmrzliny, kterou obyvatele obzvláště ocení v horkých letních měsících.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je kompletní zpracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení vlastního podniku v oboru cukrárenství. K naplnění hlavního cíle budou použity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zahrnující zpracování vlastního výzkumu potencionálních zákazníků za účelem stanovení poptávky a preferencí po produktech a službách nového podniku mezi obyvateli Nového Města na Moravě. Na základě výsledků z provedených analýz bude následně sestavena návrhová část, jejíž cílem je zpracování marketingové, obchodní a finanční části plánu včetně zhodnocení rizik projektu. Součástí podnikatelského plánu je časový harmonogram jeho realizace.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí, které spolu navzájem souvisejí. Teoretická část definuje základní pojmy spojené s podnikáním, přibližuje pojem cukrářství a charakterizuje podnikatelský plán a jeho strukturu. Obsahuje teoretická východiska pro sestavení PEST analýzy, Porterův pětifaktorový model a SWOT analýzu.

V následující kapitole je analyzováno vnější i oborové prostředí podniku. Dále je proveden sběr primárních dat, který je prováděn strukturovaným (standardizovaným) rozhovorem s obyvateli Nového Města na Moravě.

Na základě provedených analýz současného stavu je sestavena poslední návrhová část, jejímž obsahem je sestavení podnikatelského plánu pro založení nového podniku. Dále je obsahem SWOT analýza, celkové zhodnocení rizik z projektu a časový harmonogram.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce obsahuje teoretické poznatky vedoucí ke zpracování podnikatelského plánu pro založení vlastního podniku včetně popisu jednotlivých částí podnikatelského plánu. Protože se jedná o cukrárnu je zde definován i pojem cukrářství. Součástí jsou i analýzy oblastí, které mohou různým způsobem ovlivňovat podnik.

## 1.1 Nápad propojení cukrárny s lidmi s hendikepem

Cukrářské řemeslo se řadí za jedno z nejstarších potravinářských řemesel. Nejedná se jen o pouhou potravinu, ale cukrářství zahrnuje několik neoddelitelných prvků. Mnohdy představují produkty **umělecká díla** a navozují tak povznášející náladu nejen pro svoji chuť, ale také pro svůj vizuální vjem. Tato činnost v sobě zahrnuje činnosti jako jsou přejímka, skladování a příprava surovin, výroba těst a hmot, jejich zpracování, tepelná úprava, plnění, povrchová úprava pekařských a cukrářských výrobků a výrobu zmrzlin. Dále je trendem v rámci provozování cukrárny nabízet prodej kávy, čaje a nealkoholických nápojů, které lze podávat k bezprostřední spotřebě v provozovně.

I v Novém Městě na Moravě je sociální zařízení s jménem Centrum Zdislava, která spolupracuje s lidmi ve věku 6–64 let s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením. Cílem organizace je dopřát klientům trávit jejich volný čas smysluplně a aktivně a zároveň je začlenit do běžného života. Smyslem cukrárny by tak mohlo být vytvoření seminářů nebo kurzů jednoduché výroby zákusků ve spolupráci s touto organizací.

## 1.2 Podnikatelský plán a jeho struktura

Potřeba podnikatelského plánu vzniká tehdy, když je zapotřebí získat peníze – od banky, jiného peněžního ústavu či od někoho, kdo poskytuje akciový kapitál. Má tedy ústřední význam při zakládání podniku. Správnému vypracování tohoto dokumentu bychom měli přikládat nejvyšší prioritu. Měl by být srozumitelný, stručný (pouze nejzákladnější údaje), logický (skutečnosti a nápady v logické návaznosti), pravdivý a podložen čísly (Blackwell, 1989, s. 4). „*Podnikatelský plán je koncepce podniku v písemné podobě*“ (Wupperfeld, 2003, s. 11).

Podnikatelský plán plní několik funkcí:

- slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce – vlastní myšlenky je mnohem jednodušší formulovat a dále rozvíjet, když se sepíší a lze je tak konzultovat a zdokonalovat se známými a odborníky,
- nutí zakladatele podniku ke stanovení přesných cílů, strategií a opatření, což mu přikládá mnohem větší váhu důležitosti,
- je nástrojem pozdějšího srovnávání plánu se skutečností – v případě vzniku velkých odchylek se musejí hledat příčiny a řešení k jejich nápravě (Wupperfeld, 2003, s. 13).

Existuje mnoho podob obsahu podnikatelského plánu a jeho struktur. Záleží taktéž na žadateli nebo investorovi, pro kterého je určen. Obecně však, části podnikatelského plánu mají následující strukturu:

1. titulní strana,
2. exekutivní souhrn,
3. analýza trhu,
4. popis podniku,
5. provozní plán,
6. marketingový plán,
7. organizační plán,
8. finanční plán,
9. hodnocení rizik,
10. přílohy (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 36).

Níže jsou stručně popsány uvedené části podnikatelského plánu, přičemž detailnější popis analýz je uveden v kapitole 1.3 Analýzy a nástroje strategické analýzy.

### **Titulní strana**

Titulní strana podává stručný a jasný výklad obsahu podnikatelského plánu. Její struktura se skládá z následujících údajů:

- název a sídlo společnosti,
- jména podnikatelů a kontakty,
- popis podniku a povaha podnikání,
- způsob financování a jeho struktura (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 36).

Vzhledem k akademické povaze diplomové práce se nebude jednat o titulní stranu, ale o kapitulu popis podniku.

### **Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn představuje stručný výtah nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Jeho hlavním úkolem je vzbudit ve čtenáři zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu. Obsahuje hlavní myšlenku podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání či stručné tabulky finančního plánu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 36).

Pokud je zpracován pro investory, tak jeho hlavním úkolem je vzbudit zájem potenciálních investorů. Na jeho základě se investoři rozhodují, zda má smysl číst podnikatelský plán jako celek. Proto zpracování exekutivního souhrnu musí být pečlivé a musíme mu věnovat maximální pozornost. Obvykle se zpracovává po sestavení podnikatelského plánu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 36). V rámci diplomové práce bude exekutivní soubor zpracován v kapitole závěr.

### **Analýza trhu**

Tato kapitola zahrnuje analýzu makroprostředí (obecné okolí) a mikroprostředí (oborové okolí). Při analýze vždy postupujeme od obecného ke konkrétnímu (Kotler, 2007, s. 130). Makroprostředí zahrnuje širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PEST analýzu, která je blíže popsána v kapitole 1.4.1. Analýza zkoumá politicko – právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Pomocí analýzy mikroprostředí identifikujeme základní hybné síly, které v působí v odvětví a ovlivňují činnost podniku. Mezi tyto síly se řadí konkurence v odvětví, chování dodavatelů a odběratelů, substituční zboží a potenciální konkurence. Souhrn pěti konkurenčních faktorů je zachyceno a popsáno v kapitole 1.4.2 v Porterově modelu pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 99 - 103).

### **Popis podniku**

Tato část zahrnuje podrobný popis nového podniku, na jehož základě si může zakladatel, společník nebo investor vytvořit představu o klíčových prvcích podniku. Za tyto prvky lze považovat:

- výrobky nebo služby,
- umístění / lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku,

- veškeré kancelářské vybavení a jiné technické vybavení,
- znalostní vybavení a předchozí praxe nebo reference (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 37).

### **Provozní plán**

Tvorba plánu závisí na tom, jakého je podnik charakteru. Pokud zakládáný podnik bude výrobní podnik, sestavuje se plán výrobní, který popisuje průběh celého výrobního procesu (například procesní mapou). Uvádí se informace o dodavatelích – důvod jejich výběru, vztahy, informace o uzavřených smlouvách. Dále popis potřebných strojů a zařízení, používané materiály a suroviny, výrobní kapacita, potřebné výrobní nebo skladovací prostory, kalkulace výrobních nákladů, směnný provoz, provozní doba, potřeba lidských zdrojů. Je vhodné také připojit seznam produktů, které podnik vyrábí (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 37).

V případě, že se nejedná o výrobní podnik, ale podnik se bude zabývat obchodní činností pak bude se tato část nazývat obchodní plán. Obsahem jsou informace o obchodu (typ/forma), popisu obchodního procesu, potřebě lidských zdrojů, inventurní systém, způsobu zásobování a o nákupu zboží a služeb či potřebných skladovacích prostor nezbytně nutných k provozování této podnikatelské činnosti (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 37).

V rámci podniku poskytující služby bude uvedeno druh a sortiment služeb, popis procesu poskytování služeb, lidské zdroje, provozní doba, vazby na subdodávky – smluvní a dodací podmínky, náklady spojené s poskytováním služeb a rozpočet (Srpová, 2011).

### **Marketingový plán**

Uvádí, jakým způsobem se podnik prosadí na trhu proti jeho konkurenci. Plán může zohlednit různý postoj k marketingu během etap životnosti podniku – marketing pro období vstupu podniku na trh bude jinak zaměřený, než marketing pro již dlouhodobě fungující podnik (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 82).

Marketingový plán by měl být zaměřen na budoucnost. Především na rozvoj produktů a služeb, rozvoj nebo rozšíření trhů. Součástí je i **marketingový výzkum preferencí zákazníků** (kapitola 1.4.4), z kterého čerpáme informace o externím a interním prostředí podniku, o přáních a tužbách našich zákazníků. Marketingový plán

bývá investory označován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 82).

Hlavním nástrojem marketingového plánu je **marketingový mix** (4P). Kotler definuje marketingový mix jako soubor kontrolovatelných, taktických nástrojů, které firmy používají k dosažení svých marketingových cílů. Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny. Správné pojetí těchto prvků vede k předvídatelnosti preferencí zákazníků, na které podnik může lépe reagovat. Klasickou podobu marketingového mixu tvoří čtyři prvky, tzv. 4P – produkt, cena, distribuce/umístění, marketingová komunikace. Spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy (Jakubíková, 2013, s.190). Podstatu naší nabídky na trhu, která uspokojuje potřeby zákazníků tvoří produkt. Otázky, které řešíme v rámci produktové politiky jsou:

- jaké produkty budeme nabízet, jaké nové produkty uvedeme na trh a naopak, které produkty vyřadíme z nabídky ve sledovaném období,
- vlastnosti produktu – desing, značku, balení, záruku, dodatečné služby,
- produktový mix – objem vyráběných produktů,
- životní cyklus produktu – vývoj produktu v rámci životního cyklu (Srpová, s24).

Druhým prvkem marketingového mixu je **cena**, na níž závisí existence a prosperita podniku, neboť cena vytváří příjmy. Při tvorbě ceny přihlížíme k firemním cílům a cílům cenové politiky, nákladům, poptávce, konkurenci, fázím životního cyklu produktu a k právním a regulačním opatřením (Srpová, 2011, s.24).

Proces, prostřednictvím kterého se dostává produkt od výrobce k uživateli, se nazývá **distribuce**. Pojem distribuce zahrnuje nejen fyzické přemístění zboží, ale i tok informací, peněžních prostředků a změnu vlastnických vztahů. Distribuce může probíhat přímo – od výrobce ke spotřebiteli nebo dochází k využití různého počtu mezičlánků (Mulačová, Mulač, 2013, s 248).

Poslední prvek marketingové mixu tvoří **propagace** (marketingová komunikace). Propagace slouží k informování zákazníků o produktech a jejich charakteristikách, ovlivňuje nákupní chování zákazníků a jejich postoje ke koupi určitých výrobků. Mezi komunikační nástroje patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing a



public relations. Tyto nástroje tvoří marketingový komunikační mix (Mulačová, Mulač, 2013, s. 248).

V oblasti služeb někteří autoři rozšiřují klasické 4P o další prvky jako například: lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming) a spolupráce/partnerství (partnership). Použití těchto prvků u služeb je důležité, neboť zde převládá vysoký podíl lidské práce. Jak ukazuje tabulka 1 každé z uvedených 4P je možné označit za jedno ze 4C a hledět tak na trh z hlediska kupujícího, neboť zvažuje-li kupující nějakou nabídku, nemusí ji vidět očima prodávajícího. V praxi se doporučuje pracovat a provázat oba koncepty (4P + 4C) (Jakubíková, 2013, s.191,192).

**Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C** (Upraveno dle Jakubíková, 2010, s. 192)

<b>4P (pohled výrobce)</b>	<b>4C (pohled spotřebitele)</b>
Produkt (Product)	Hodnota z hlediska zákazníka (Customer value)
Cena (Price)	Náklady pro zákazníka (Cost to customer)
Místo (Place)	Pohodlí (Convenience)
Market. komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Dále jsou stručně popsány příklady provázanosti pohledu výrobce a pohledu zákazníka, tedy 4P a 4C.

### **Produkt vs. Hodnota pro zákazníka**

Příkladem si můžeme uvést různé pohledy zákazníka restaurace. Důvodem návštěvy restaurace může být buď hlad zákazníka, anebo příjemné posezení se svými přáteli. První zákazník bude vyžadovat rychlou přípravu větší porce jídla. Druhý ocení příjemné prostředí, ochotnou obsluhu, široký výběr předkrmů, hlavních jídel, dezertů, kávy a podobně. Menší porce a delší doba přípravy druhého zákazníka nebude vůbec trápit.

Zjišťování právě těchto potřeb a tužeb zákazníků hraje důležitou roli na vlastnosti produktu nebo poskytovaných služeb. Cílem je zjistit, co zákazníci přesně vyžadují, a přizpůsobit jim tak nabídku služeb nebo produktů (businessvize).

### **Cena vs. Náklady zákazníka**

Zde je možno uvést kupříkladu BMW, které začalo prodávat své automobily s několikaletým pozáručním servisem zahrnutým v celkové ceně automobilu. Automobilka tak nechce odradit své zákazníky vysokou cenou při první servisní

prohlídce a snaží se tak hledět na výhody koupě nového vozu z pohledu zákazníka (businessvize).

### **Distribuce vs. Pohodlí**

Distribuci je přikládán velký důraz. V dnešní době si můžeme vybrat z velké nabídky způsobu dopravy vybraného produktu – doručení kurýrem, vlastní dopravní službou, balík na poštu, vyzvednutí v tzv. zásilkovně atd. Zároveň ve většině uvedených případech víme, kde se balík nachází (sledování zásilky online na internetu), případně o stavu vyřízení/doručení jsme informováni pomocí SMS zprávy. Navíc čas a místo doručení si zákazník může zvolit sám dle svých možností.

Zákazníci při výběru dodavatele také vnímají například služby jako instalace zařízení, předvedení zařízení přímo u zákazníka, vrácení zboží, vyzkoušení zboží na dobu 30 dní s možností výměny apod (businessvize).

### **Marketingová komunikace vs. Komunikace**

Komunikace představuje obousměrný proces vytvořený mezi zákazníkem a dodavatelem. Komunikace z pohledu zákazníka hovoří o komunikaci přes internet a sociální sítě, kde můžeme sdílet své hodnocení a zkušenosti s výrobky nebo službami s ostatními zákazníky a vytvářet tak zpětnou vazbu našim dodavatelům, kteří mohou reagovat na vložené příspěvky. Marketingová komunikace je zde chápána jako propagace či masivní reklama zejména u spotřebitelských půjček (businessvize).

### **Organizační plán**

V organizačním plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. Mělo by být uvedeno, kdo podnik vede a kdo jsou klíčoví vedoucí pracovníci včetně popisu jejich dosaženého vzdělání, praktických zkušeností, dosavadní úspěchy, věk či zvláštní schopnosti či zájmy. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců znázorňuje organizační struktura podniku (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 38).

Je také potřeba uvést plán potřeby zaměstnanců z hlediska počtu a kvalifikace, plány personálního rozvoje zahrnující plánované vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, způsob odměňování a hodnocení zaměstnanců (Slavík, 2014, s. 117).

Všechny výše zmíněné informace by měly vést ke zlepšení organizování společnosti. Velmi důležitou součástí této části je **stanovení a výpočet mezd pro majitele a zaměstnance podniku.**

### **Finanční plán**

Hlavním smyslem tvorby finančního plánu je převedení podnikatelského plánu do číselné podoby a vyhodnocení do jaké míry je podnikatelský plán ekonomicky reálný jako celek. Finanční plán by měl být zpracován pro období alespoň tří let. V průběhu provozování podnikatelské činnosti je výdej finančních prostředků různě velký. Finanční prostředky je třeba vynaložit v prvotní fázi pro samotné založení podniku (poplatky za vydání živnostenského listu, poplatky za výpis z rejstříku trestů), na pořízení dlouhodobého a oběžného majetku (suroviny, materiál, zboží), náklady na reklamu, zaměstnance (mzdy, školení) na energie (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s.88).

Popsané výdaje výše můžeme financovat dvěma způsoby – vlastním nebo cizím kapitálem (bankovní úvěry, leasing) (Veber, Srpová, 2012, s. 87). Finanční plán je důležitý prostředek pro komunikaci s externími subjekty a významný nástroj podnikového řízení. Tvoří integrující plán podniku, neboť veškeré činnosti podniku se promítají do peněžních prostředků. Z časového hlediska rozlišujeme finanční plány dlouhodobé (tj. strategické, sestavované na více než 1 rok, obvykle na 3 až 5 let) a krátkodobé (sestavované na 1 rok). Dlouhodobé a krátkodobé finanční plány spolu vzájemně souvisejí, a proto není vhodné je význačně oddělovat. Finanční plán by měl být sestaven v realistické, optimistické a pesimistické variantě (Šiman, Petera, 2010, s.156).

Výstupem finančního plánu je plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s.88). Dále nám finanční plán poskytuje informace týkajících se porovnání plánovaných hodnot s cíli podniku, platební kalendáře, rozbor plánovaných tržeb podle odběratelů, odhad pravděpodobnosti realizace obchodu a plánované hodnoty fixních a variabilních nákladů (Šiman, Petera, 2010, s.158). V diplomové práci bude sestaven **finanční plán na první 4 roky podnikání.**

### **Hodnocení rizik**

Součástí každého podnikatelského plánu by měla být analýza rizik. Každý nový projekt nese určitý stupeň nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od očekávaných. Tyto rizika je třeba co nejpřesněji identifikovat, analyzovat a

minimalizovat jejich dopad. Rizika, která mohou ovlivnit náš projekt, může být celá řada. Jedná se například o riziko finanční, projektové, obchodní, bezpečnostní, personální a podobně (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 89).

Rizika většinou neexistuje izolovaně, ale jedná se o určité kombinace rizik. Proto musíme určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 89). Pro analýzu rizik budu definovat metodu RIPRAN (Risk Project Analysis), která je podrobněji popsána v kapitole 1.3.7.

### Časový harmonogram

Časový harmonogram projektu bude zobrazen pomocí jednoduché formy Ganttova diagramu, který graficky znázorňuje činnosti v rámci projektu v čase (včetně jejich začátků, konců a doby trvání). Jednoduchý příklad Ganttova diagramu je zobrazen v tabulce číslo 1. Úkoly jsou uspořádány v posloupnosti od shora dolů, zatímco časová osa se nachází na horizontální linii. V řádcích mohou být kupříkladu činnosti, kroky, projekty případně subprojekty. Ve sloupcích časové období zobrazené po hodinách, dnech, týdnech nebo dokonce v letech. Průběh jednotlivých činností se může i překrývat (Svozilová, 2011, s. 138).

**Tabulka 2: Příklad Ganttova diagramu** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Úkol 1						
Úkol 2						
Úkol 3						
Úkol 4						

Výhodou využití Ganttova diagramu je jeho jednoduchost a dostupnost i bez specializované softwarové podpory. V diplomové práci bude sestaven Ganttův diagram pomocí programu MS Excel. Časové období pro jednotlivé činnosti bude počítáno ve dnech. Odhadovaná doba realizace projektu je 10 měsíců, tato doba se může měnit v závislosti na rychlosti plnění jednotlivých činností.

### Přílohy

Poslední část podnikatelského plánu obsahuje informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu dokumentu. Příkladem může být korespondence se zákazníky, dodavateli, informace z výzkumu, fotografie produktů aj. Na jednotlivé přílohy musí být v textu uvedeny odkazy (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s.38).

### **1.3 Analyticko-výzkumné metody v rámci analýzy prostředí**

V této kapitole diplomové práce jsou popsány analýzy obecného okolí podniku, oborového prostředí podniku pomocí Porterova modelu pěti sil, vlastní průzkum trhu a postup vytvoření SWOT matice. Poznatky z těchto analýz budou sloužit k sestavení SWOT matice a následnému vyhodnocení.

#### **1.3.1 Analýza obecného okolí podniku**

Analýzu, která dělí vlivy makroprostředí do čtyř základních skupin, nazýváme PEST analýza. Mezi klíčové faktory se řadí faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a v neposlední řadě faktory technologické. Tyto faktory působí na podnik jen jedním směrem – působí pouze okolí na podnik. Možnost ovlivnění těchto faktorů podnikem je velmi malá. Podnik musí sledovat vývoj faktorů a pružně reagovat na jejich změny, připravit se na určité alternativy a případně ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje (Sedláčková, Buchta, 2006, s.16).

##### **Politické a legislativní faktory**

Podnikání je vymezeno řadou zákonů, právních norem a vyhlášek, které mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, regulace importu a exportu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoho dalších. Tyto omezení a předpisy musíme respektovat a řídit se jimi. Svá rozhodnutí učinit vždy tak, aby byla v souladu s danými předpisy a zákony (Sedláčková, Buchta, 2006, s.16).

##### **Ekonomické faktory**

Jsou charakterizovány stavem ekonomiky tedy vývojem makroekonomických trendů. Do této kategorie činitelů mající vliv na plnění základních cílů každého podniku patří ekonomický růst, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz (Sedláčková, Buchta, 2006, s.17).

Ekonomický růst vede k vyšší spotřebě a zvyšuje příležitost na trhu. Skladba použitých finančních prostředků je ovlivněna úrovní úrokové míry – nízká úroveň úrokové míry značí příležitost pro realizaci podnikových záměrů. Podobný bude i vliv míry inflace. Vysoké hodnoty mají negativní dopad na intenzitu investiční činnosti (Sedláčková, Buchta, 2006, s.17).

Vývoj těchto ukazatelů je třeba brát na zřetel, protože jejich příznivé hodnoty může podnik přeměnit na příležitost. Současně však s nimi souvisí i značná ohrožení - například pro podniky, které mají bohaté zahraniční aktivity, změny devizových kurzů mohou mít negativní dopad (Sedláčková, Buchta, 2006, s.17).

### **Sociální a demografické faktory**

Tato oblast je pro podnik velmi důležitá, protože je tvořena lidmi, kteří jsou součástí trhu. Ve velké míře mohou ovlivňovat poptávku po zboží a službách a zároveň mají vliv na nabídku pracovní síly. Poznání trendů v této oblasti může vést k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18). Mezi sledované faktory patří velikost populace, věková struktura obyvatel, pohlaví, životní úroveň obyvatelstva, hodnotové stupnice a postoje lidí apod (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

### **Technologické faktory**

Změny v této oblasti mohou velmi dramaticky ovlivnit okolí podniku, v němž se podnik nachází. Aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být dobře informován o technických a technologických změnách, které v okolí podniku probíhají. Jedná se především o podporu vědy a výzkumu, rychlost morálního zastarávání v oboru, nové pracovní postupy, metody a techniky (Sedláčková, Buchta, 2006, s.18).

Cílem PEST analýzy není vytvoření dlouhého seznamu vlivů, které mají vliv na podnik, ale vytipování menšího počtu klíčových vlivů, které poté budou podrobeny důkladné analýze. Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit, a proto je důležité sledovat jejich vývoj a aktivně na něj reagovat (Sedláčková, Buchta, 2006, s.19).

### **1.3.2 Analýza oborového prostředí podniku**

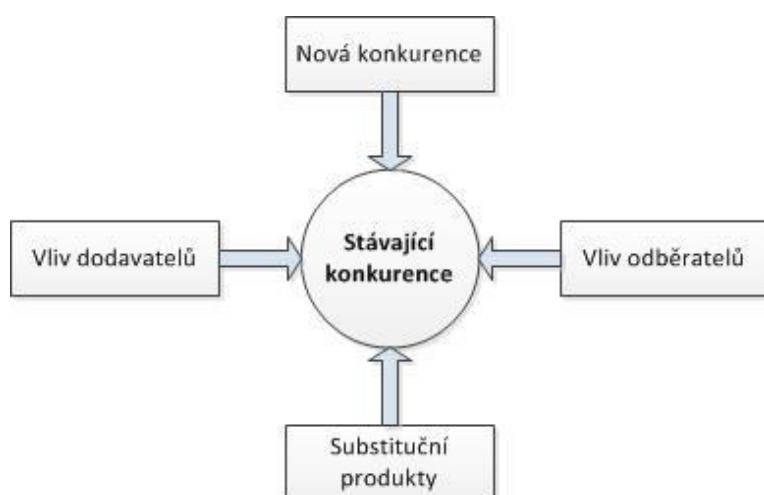
Mezi hlavní představitele ovlivňující oborové okolí podniku patří jeho konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Strategie a cíle podniku jsou ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí. V následující kapitole je popsán Porterův model konkurenčního prostředí, který je velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku.

### **Porterův model konkurenčního prostředí**

Michael E. Porter vyvinul model, který poukazuje na konkurenční síly mikroprostředí. Pomáhá manažerům odhalit příležitosti a zároveň identifikovat hrozby

podniku. Model je zaměřen na analýzu pěti sil, jejichž působení je zobrazeno **na obrázku číslo 1** (Dedouchová, 2001, s. 17).

Dle Portera tyto síly ovlivňují podnik ve zvyšování cen a dosahování vyšších zisků – slabá konkurence, představující příležitost, dovoluje podniku dosahovat vyšších zisků, a naopak silná konkurence se může tvářit jako hrozba, protože snižuje zisk (Dedouchová, 2001, s. 17).



**Obrázek 1: Porterův model pěti sil** (Upraveno dle Dedouchová, 2001, s. 18)

### **Nová konkurence**

Hrozba vstupu nové konkurence na trh závisí na výši bariér (faktorů), které podniku zabraňují se prosadit v daném mikroprostředí. Mezi základní zdroje bariér řadíme oddanost zákazníků (silná míra oddanosti zákazníku snižuje riziko vstupu nové konkurence), absolutní nákladové výhody (mohou vyplývat z dokonalejších technologií, které podnik dosáhl zkušeností, řízení, patentů nebo z přístupu levnějších finančních prostředků, které podnik získal od bank) a míru hospodárnosti (Dedouchová, 2001, s. 18-19).

### **Stávající konkurence**

Druhá síla představuje míru rivality mezi podniky uvnitř daného mikroprostředí. Silná konkurence mezi podniky vzniká, pokud je tato síla velká. Může dojít k vzniku cenových válek, které způsobují hrozbu pro ziskovost (Dedouchová, 2001, s. 19).

### **Vliv odběratelů**

Kupující představují hrozbu, když požadují nižší ceny, vysokou kvalitu nebo lepší servis, což zvyšuje náklady. Větší silou disponují pokud, nakupují ve větším množství,

mohou se rozhodovat mezi více podniky nebo pohrozí, že své vstupy začnou vyrábět sami (Dedouchová, 2001, s. 22).

### **Substituční produkty**

Pokud mají podniky málo substitutů – tzn. jejich zboží či služby jsou těžko nahraditelné, mohou zvyšovat ceny a tím i zisk podniku (Dedouchová, 2001, s. 23).

### **Vliv dodavatelů**

Dodavatelé působí na podnik tím, že zvyšuje nebo snižuje ceny a podnik musí buď přistoupit na nákup za nižší kvalitu, nebo si za zvýšení dodávek připlatit. Silněji působí, jestliže mají málo substitutů, je pro podnik nákladné změnit dodavatele či začnou konkurovat samotnému podniku a zvýší tím ceny (Dedouchová, 2001, s. 22).

Při analýze dodavatelů se sleduje jejich postavení na trhu, úroveň kvality, komplexnost, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, certifikace nebo technologická pružnost (Jakubíková, 2013, s. 104).

### **1.3.3 Marketingový výzkum preferencí zákazníků na trhu**

*„Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu“ (Kotler, 2007, s. 406).*

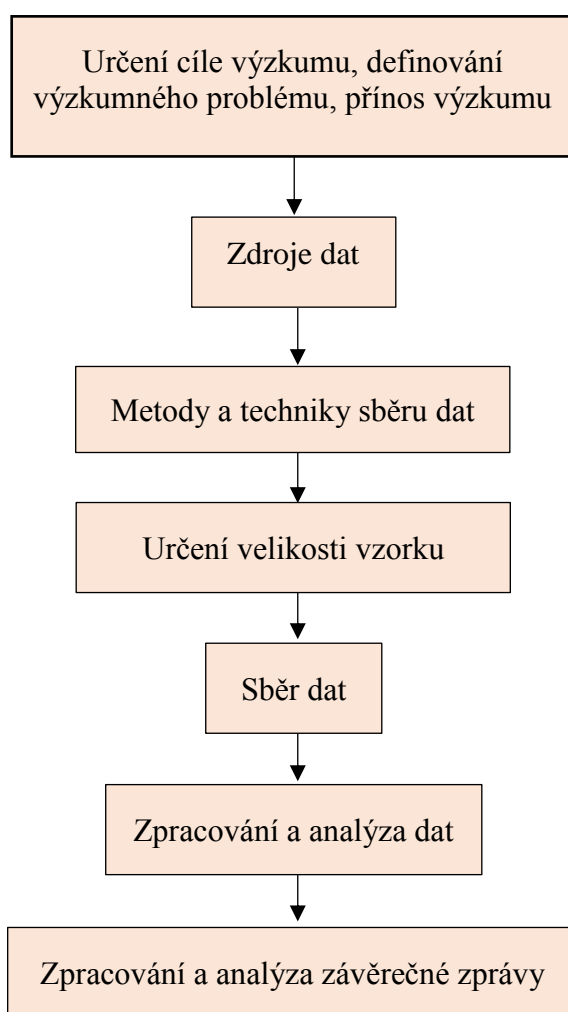
Mnoho lidí si mylně myslí, že marketingový výzkum je zdoluhavý, formální proces prováděný velkými marketingovými společnostmi. Marketingový výzkum však využívají i malé podniky a neziskové organizace (Kotler, 2007, s.406). Proces marketingového výzkumu je znázorněn na následujícím obrázku č 2.

Při tvorbě marketingového výzkumu se rozlišují různé typy dat. **Tvrdá** data, která jsou vysoce přesná a spolehlivá a jsou získávána automatizovaným záznamem firemních transakcí. Naopak **měkká** data vyjadřují subjektivní názory, mínění, postoje. Tyto data získáváme dotazováním nebo pozorováním vybraného vzorku. Obsahem existujících firemních databází, která si firma sama vytvořila, jsou data **interní**. **Externími** daty označujeme ta, která vznikla zkoumáním jednotek nebo záznamem jevů mimo podnik. Vzhledem k původu k realizovanému výzkumnému projektu rozlišujeme data **primární** (sami je pořídíme) a **sekundární** (existovala již před začátkem našeho výzkumu).



Výhodou použití primárních dat je jejich aktuálnost a relevantnost k dané situaci (Tahal a kol, 2017, s.26-29).

Marketingový výzkum členíme na kvalitativní a kvantitativní. **Kvalitativní** výzkum odpovídá na otázku proč. Vyznačuje se spoluprací s jednotlivci nebo menšími skupinami respondentů. Mezi techniky kvalitativního výzkumu se řadí skupinové diskuze, individuální hloubkové rozhovory, expertní rozhovory. **Kvantitativní** výzkum řeší otázku kolik – kolik jednotek (jednotlivců, domácností apod.) má určitý názor nebo se chová určitým způsobem. Data lze získat dotazováním respondentů, měřením, záznamem transakcí apod. Výstup tvoří tabulky a grafy (Tahal a kol, 2017, s.31).



**Obrázek 2: Proces marketingového průzkumu** (Zdroj: Vlastní zpracování dle Příbová, 1996, s. 25)

U dotazování se rozlišují dva typy otázek – uzavřené a otevřené. **Uzavřené** otázky umožňují respondentovi výběr odpovědí z různých stanovených variant odpovědí.

Naopak **otevřené** otázky dávají respondentům šanci odpovědět svými vlastními slovy. Formulace otázek by měla být jasná, jednoduchá a nezavádějící. Důležitá je i jejich posloupnost (Kotler, 2007, s. 420, 421).

Při plánování výběrového souboru si musíme odpovědět na následující otázky: **kdo** bude sledován, **kolik** lidí se má zúčastnit, **jak** by měl být výběrový soubor vybrán (Kotler, 2007, s. 419).

Pro účely diplomové práce jsem si zvolila primární výzkum, který bude realizován kvalitativním výzkumem – strukturovaný (standardizovaný) rozhovor. Výhodou jsou dobře srovnatelné údaje, neboť se jedná o soubor otázek, u kterých se dodržuje jejich pořadí. Kvalitativní výzkum jsem zvolila proto, protože při kvantitativním výzkumu nejsem schopna oslovit velký počet osob a výzkum by pak mohl být zavádějící. Budu pracovat s primárními daty, které pořídím za účelem konkrétního výzkumu – založení cukrárny v Novém Městě na Moravě. Otázky budou tvořeny za účelem zjištění postojů a chování v rámci prvků marketingového mixu a budou pokládány každému respondentovi samostatně.

### **Vytvoření persony**

Persona znamená detailní popis fiktivní osoby, která by mohla být vhodným konzumentem našeho obsahu či vhodným zákazníkem našeho podnikání. Abychom mohli vytvořit profily osob, musíme dobře znát své zákazníky a zjistit jejich potřeby. To je základní klíč k úspěšnému podnikání. U persony identifikujeme jméno, pohlaví, věk, obrázek, příjem, zaměstnání, stav, děti, lokalita bydliště, trávení volného času, běžný den, potřeby a problémy. Person může být i více – můžeme definovat různé zákazníky s různými problémy a potřebami (Procházka, Řezníček, 2014, s. 40-41).

#### **1.3.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností**

Při zakládání nového podniku tzv. „na zelené louce“ bude mít interní analýza spíše charakter teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích. Vodítkem pro tvorbu a realizaci plánu je vytyčení **centrálního cíle**, který by měl být v písemné formě jasně nadefinovaný (Koráb, 2007, s 52).

Zdroje pro podnikání jsou především **zdroje finanční** – peníze za něž lze pořídit další potřebné zdroje pro podnikání. Musíme zvážit jaké zdroje máme k dispozici a jaké budou potřeba koupit. Finanční zdroje mají formu **hmotných** zdrojů, které představují například

výrobní nástroje a zařízení, výrobní materiál, budovu, počítač, internet aj., **lidských zdrojů** – pracovníky našeho podniku, kteří mají určité znalosti a zkušenosti v oboru a také **nehmotné** zdroje (certifikáty, patenty, doporučení). Z toho plyne, že podmínkou pro úspěšný start podnikání je právě dostatek finančních zdrojů. Výsledkem interní analýzy jsou tedy seznamy dostupných zdrojů budoucího podniku (Koráb, 2007, s. 53).

### 1.3.5 Analýza faktorů prostřednictvím SWOT matice, metodika IFE, EFE

Název SWOT analýza je odvozen od prvních písmen anglických názvů:

- Strengths – silné stránky,
- Weaknesses – slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

SWOT analýza je nástroj, který analyzuje současný stav podniku. Identifikuje silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. SWOT analýza se původně sestává ze dvou analýz – analýzy SW a analýzy OT. V první řadě provedeme analýzu OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí). Dále následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí podniku.

Silné stránky charakterizují vnitřní síly podniku. Sledujeme, jak je podnik vnímán zaměstnanci a jak ji vidí zákazníci, případně konkurence. Slabé stránky značí vnitřní slabiny podniku – v čem se podniku nedaří a v čem ostatní dosahují lepších výsledků. Příležitosti odvozujeme od silných stránek, kde hledáme možnosti a šance pro růst. Hrozby představují rizika, která musíme třídit, předcházet jim, aby se nezměnila v závažný problém (SWOT analýza).

Tyto klíčové faktory jsou náležitě zařazeny, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT – tabulka 3. Při řazení prvků do jednotlivých částí tabulky si klademe otázky:

Mohu **ovlivnit** danou položku? Ano – silná stránka / slabá stránka, Ne – příležitost / hrozba

Je daná položka **nápomocná nebo škodlivá**? Ano – silná stránka / slabá stránka, Ne – příležitost / hrozba.

**Tabulka 3: Přehled charakteristik prvků SWOT matice** (Zdroj: Fotr, 2012)

	<b>Pozitivní charakter (pomocné)</b>	<b>Negativní charakter (škodlivé)</b>
<b>Vnitřní (ovlivnitelné)</b>	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<b>Vnější (neovlivnitelné)</b>	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Informace pro provedení SWOT analýzy lze získat například z již uskutečněných analýz, porovnání s konkurenty, pomocí interview nebo z diskuzí expertů (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 97).

Tabulka 4 znázorňuje příklad již sestavené SWOT matice.

**Tabulka 4: SWOT matice** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zavedený produkt	Nezastupitelnost lidí a kapacity
Kladné reference zákazníků	Nedostatečné školení
Významné postavení na trhu	Špatná vnitřní komunikace
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Nové segmenty trhu	Bariéry vstupu, nutnost certifikace
Nové technologie	Zlepšení nabídky ze strany konkurence
Spolupráce s partnery na vývoji	Kurzy měn

### Postup a hodnocení SWOT analýzy

Nejprve přidělíme váhy jednotlivým položkám SWOT matice, dle důležitosti v rámci dané kategorie. Celkový součet vah v jedné kategorii musí být roven 1. Vyšší hodnota váhy značí větší důležitost položky. Dále musíme ohodnotit jednotlivé položky pro obě oblasti interních a externích faktorů (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012 s.42-45).

Hodnocení faktorů interní analýzy: každou položku S a O ohodnotíme na škále v rozmezí 1 až 5 (1 = nejnižší spokojenost s daným prvkem, naopak 5 = nejvyšší spokojenost).

Hodnocení faktorů externí analýzy: pro prvky W a T použijeme stejný postup jako v předchozím případě, ale se záporným znaménkem (-1 = nejnižší spokojenost, -5 = nejvyšší spokojenost).

Jakmile ohodnotíme všechny prvky, hledáme součiny příslušné váhy a hodnocení každého prvku. Následně provedeme součet těchto součinů za každou kategorii. Dále zjišťujeme stav pro hodnoty interních (součet sum za silné a slabé stránky) a externích faktorů (součet sum za příležitosti a hrozby) (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012 s.42-45).

**Tabulka 5: Stanovení vah a hodnocení prvků SWOT matice včetně výpočtu sum součinů za jednotlivé kategorie** (Zdroj: Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012)

		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů
S1	Stabilní výrobní program	0,2	5	1,000	<b>3,575</b>
S2	Používání moderních technologií	0,1	2	0,200	
S3	Dobré zákaznické vztahy	0,2	4	0,800	
S4	Výhodná cena	0,05	2	0,100	
S5	Časová flexibilita	0,2	4	0,800	
S6	Služby zdarma	0,075	3	0,225	
S7	30-letá záruka	0,075	2	0,150	
S8	Poradenské služby	0,1	3	0,300	
W1	Krátká působnost na trhu	0,15	1	0,150	<b>2,700</b>
W2	Nízká úroveň reklamy	0,2	3	0,600	
W3	Podobné výrobky se stejnou úrovní kvality	0,2	2	0,400	
W4	Doprava	0,25	3	0,750	
W5	Slabá obchodní síť	0,2	4	0,800	
O1	Dostupná a levná pracovní síla	0,3	3	0,900	<b>2,950</b>
O2	Dostatečné zdroje surovin	0,35	3	1,050	
O3	Využití nových trhů	0,3	3	0,900	
O4	Zvýšení platební schopnosti obyvatelstva	0,05	2	0,100	
T1	Vstup nové konkurence na trh	0,3	4	1,200	<b>3,000</b>
T2	Nepříznivá geografická poloha	0,1	1	0,100	
T3	Nízká úroveň tolerance obyvatelstva na zvýšení dopravy	0,1	2	0,200	
T4	Nepříznivá ekonomická situace v regionu	0,2	3	0,600	
T5	Zvýšení cen surovin a energie	0,3	3	0,900	

Výstupem této analýzy jsou 4 strategie.

- **Strategie SO** (maxi-maxi) – v této strategii se využívá silných stránek s využití příležitostí z vnějšího prostředí k získání výhody.
- **Strategie WO** (mini-maxi) – k překonání slabiny využíváme příležitost vnějšího prostředí
- **Strategie ST** (maxi-mini) – strategie klade důraz na silné stránky, díky nimž snižuje hrozby z vnějšího prostředí

- **Strategie WT** (mini-mini) – strategie se využívá v případě, kdy podnik čelí hrozbám a bojuje o přežití – dochází k snižování nákladů (Blažková, 2007).

#### **Příklad výpočtu dle hodnot z tabulky číslo 5:**

Podle tabulky výše se hodnota interních faktorů rovná 6,275 a hodnota 5,950 náleží faktorům externích. Výsledná hodnota SWOT analýzy je rovna bilanci mezi interními a externími faktory:

$$Balance = In + Ex = (3,575 + 2,700) - (2,950 + 3,000) = 0,325$$

Výsledná hodnota je rovna 0,325. Je tedy důležité zaměřit se na posilování interních faktorů – silných stránek (vyšší hodnota oproti W). Dalším doporučením je minimalizace hrozeb (vyšší hodnota oproti O). Volíme strategii ST – maxi-mini (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012 s.42-45).

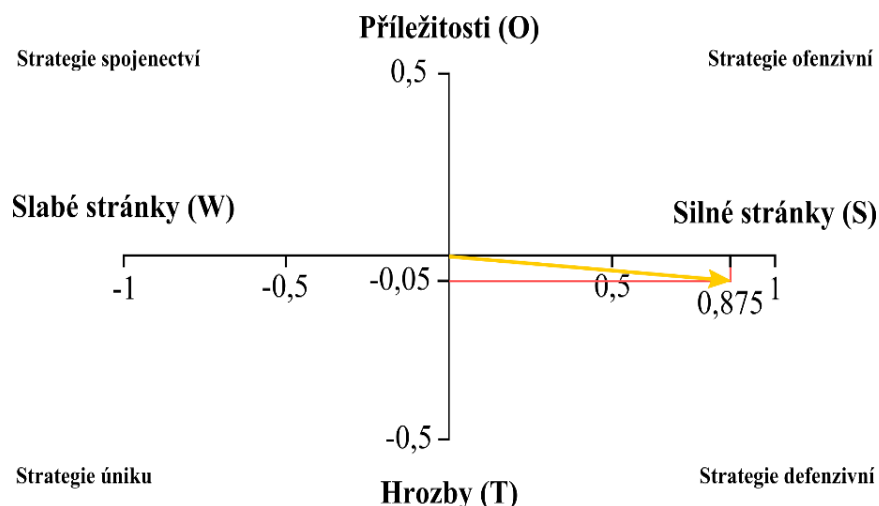
SWOT analýzu je vhodné zařadit na úplný závěr analýzy jako sumarizaci nejvýznamnějších závěrů v provedených dílčích analýz. Slouží jako podklad vypovídající o reálnosti stanovených cílů a způsobu jejich naplnění – jak a zda vůbec daný cíl realizovat. Dále je to dobrý nástroj pro vyjednávání obchodníků s partnery. Moc podniku ve smyslu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb by měl znát každý ve vedení podniku (Havlíček, Kašík, 2005, s. 98).

Slabé a silné stránky většinou vyplývají z interních analýz, naopak příležitosti a hrozby z analýz vnějších. SWOT analýza je cenným informačním zdrojem při formulaci strategie, protože její návrh by měl odrážet eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a příležitostí. Z toho vyplývá, že každá hrozba ze SWOT analýzy by měla mít svůj protějšek, tedy opatření, které ji eliminuje (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 99).

**Tabulka 6: Analýza interních a externích faktorů** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Analýza interních faktorů (IFE)</b>		<b>Analýza externích faktorů (EFE)</b>	
Pozice	Hodnocení	Pozice	Hodnocení
Silné stránky (S)	3,575	Příležitosti (O)	2,950
Slabé stránky (W)	2,700	Hrozby (T)	3,000
Rozdíl (S - W)	<b>+ 0,875</b>	Rozdíl (O - T)	<b>- 0,05</b>

Výsledky z analýzy interních a externích faktorů lze znázornit v kartézském grafu, jak ukazuje graf číslo 1. Použité hodnoty byly získány výpočtem, který zobrazuje tabulka číslo 6. Podklady pro hodnoty do tabulky byly získány z tabulky číslo 5.



**Graf 1:** Výstup výběru strategie ze SWOT analýzy (IFE, EFE) (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Další možností, jak vybrat strategii pro začínající podnik, jsou strategie směřující k **dosažení konkurenční výhody**, které poprvé představil Michael Porter – Porterovy strategie nebo generické strategie. Jedná se o strategie, jejichž cílem je buď usilovat o **vedoucí pozici v nákladech**, resp. v ceně, nebo strategie **diferenciace** (odlišení). Další variantou je zajištění úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty (**focus**) (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 128).

Podnik s **nejnižšími náklady** – cílem je nabídnout výrobky za ceny nižší než u konkurence a získat tak větší podíl na trhu. Tato strategie se používá v případě hromadné či seriové výroby s nižšími jednotkovými náklady. Časté změny výrobků, trhů nebo dodavatelů nejsou žádoucí (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 129).

Účelem **strategie diferenciace** je nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten zaplatit více peněz. Jedná se o výrobky, které lze jen těžko napodobit konkurencí. Vyjednávací síla zákazníků je na nižší úrovni vzhledem k výjimečným vlastnostem diferencovaných výrobků. Diferenciace se vyznačuje vysokou kvalitou, vysokou technickou úrovní, vůdčím postavením v oblasti servisu a poprodejních služeb. Strategie se vyznačuje jedinečným know-how, originálními přístupy, nápady apod (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 131).

Podniky preferující strategii **zaměření (focus)** nemají za cíl ovládnout celý trh, ale zaměřují se spíše na jeden nebo více úzkých segmentů. Tato strategie může být realizována prostřednictvím nákladové (cost focus) nebo diferenciací strategie (differentiation focus). Differentiation focus je vhodná pro menší začínající podniky,

kteé nemohou konkurovat nákladově – vyznačují se relativně malými objemy výroby a vyššími jednotkovými náklady (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 132).

Implementace strategie se posuzuje ze tří hledisek:

- vhodnost – k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek firmy a příležitostí, naopak dojde k eliminaci slabých stránek firmy a hrozeb,
- přijatelnost – implementace strategie uspokojí všechny zainteresované strany (zákazníky, vlastníky, management a ostatní pracovníky),
- uskutečnitelnost – představuje ve správný čas zajištění výrobních faktorů (kapitál, technologie, pracovní síly, energie, licence, informace atd.) pro realizaci strategie (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 153-155).

### **1.3.6 Analýza rizik z projektu za pomoci metody RIPRAN**

Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis) se skládá ze čtyř základních kroků, které jsou níže blíže popsány

#### **1. Identifikace nebezpečí projektu**

Zde provádíme identifikaci možných nebezpečí (rizik) a vytváříme seznam ve formě tabulky, která obsahuje pořadové číslo rizika, hrozbu, scénář a případně poznámku. Můžeme uplatnit dva přístupy, kdy k hrozbě hledáme možné následky nebo ke scénáři hledáme jeho příčinu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s.91). Smejkal a Rais definují hrozbu jako „sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu“. Scénář představuje děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby (Smejkal, Rais, 2010, s. 95).

#### **2. Kvantifikace rizik projektu**

V tomto kroku rozšíříme tabulku o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a vypočítáme výslednou hodnotu rizika. Hodnota rizika je výsledkem násobku pravděpodobnosti scénáře a hodnoty dopadu (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 91). Prvním kritériem pro výpočet rizika si musíme stanovit pravděpodobnost výskytu rizika, které si rozčleníme na 3 kategorie – malá pravděpodobnost (hodnota 1), střední pravděpodobnost (hodnota 2) a velká pravděpodobnost (hodnota 3). Bodová škála je znázorněna v tabulce 7.



**Tabulka 7: Pravděpodobnost výskytu rizika** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Pravděpodobnost výskytu rizika	Bodové hodnocení
Malá pravděpodobnost	1
Střední pravděpodobnost	2
Velká pravděpodobnost	3

Dalším kritériem pro výpočet hodnoty rizika je určení významu dopadu rizika. Opět sestavíme bodovou škálu jako v předchozím případě (tabulka 8).

**Tabulka 8: Význam dopadu rizika** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Význam dopadu	Bodové hodnocení
Malý dopad	1
Střední dopad	2
Velký dopad	4

**Tabulka 9: Tabulka rizik** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Poř. číslo	Oblast	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota a rizika
1	Lidská	Nemoc	Neplánovaná pracovní nedostupnost personálu	1	1	1
2		Neproř. obsluha	Negativní dojem na zákazníky	3	4	12

Celý proces výpočtu je znázorněn v tabulce 9. Po výpočtu hodnoty rizika hodnotíme jednotlivá rizika dle závažnosti dopadu do kategorií, které jsou znázorněny v tabulce číslo 10. Nejzávažnější hrozbám patří bodový rozsah od 8-12, středně závažné jsou hrozby 4-7 a nejméně nás ohrožují hrozby v rozsahu 1-3.

**Tabulka 10: Hodnota rizika** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Hodnota rizika	Bodový rozsah
Malý dopad	1-3
Střední dopad	4-7
Velký dopad	8-12

Rizika roztríděna do kategorií dle tabulky 4 následně podrobíme analýze, z které získáme tři dokumenty.

- Případy s vysokou pravděpodobností výskytu scénáře a vyšší hodnotou dopadu rizika na projekt. Tyto případy s značně vysokou hodnotou rizika musíme doplnit přímo do plánu projektu, neboť mohou způsobit významnou ztrátu.
- Seznam případů, které mají nízkou pravděpodobnost a zanedbatelnou ztrátu. U těchto rizik je hodnota menší než přípustná hodnota akceptovatelného rizika. Tyto rizika můžeme přenechat na operativní zásahy v průběhu implementace projektu.
- Zbývající případy, které zůstaly pro následné vypracování návrhů na snížení rizika (ripran).

### 3. Reakce na rizika projektu

Ve třetím kroku navrhujeme opatření, která mají za úkol snížit hodnotu rizika na přijatelnou úroveň. Pro přehlednost návrhy opět vneseme do tabulky i s nově vypočítanou hodnotou rizika (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 93).

**Tabulka 11: Návrhy na opatření a výpočet nové hodnoty rizika** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Pořadové číslo	Název rizika	Návrhy na opatření	N na opatření	Zodpovědnost	Nová hodnota R
2	neprofesionální obsluha	školení	2 000 Kč	majitel	4

Snížení rizika můžeme dosáhnout několika způsoby – nalezení řešení, které riziko neobsahuje (alternativní řešení), likvidace hrozby dříve, než začne působit (likvidace zdroje hrozby), ovlivněním scénáře, aby měl příznivější průběh (modifikace scénáře), zajištěním rezerv na pokrytí případných rizik (mobilizace rezerv), přenesení rizika na jiný subjekt – pojištění (ripran).

### 4. Celkové posouzení rizik projektu

V posledním kroku analýzy rizik se posoudí celková hodnota rizik a zhodnotí se stav projektu – zda je možné pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 93).

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Uvedená kapitola představuje aplikační a praktickou část, kde jsou provedeny analýzy vnějšího okolí podniku za pomoci metody PEST, dále je analyzováno oborové okolí podniku Porterovým modelem pěti sil, zpracování marketingového výzkumu, a nakonec je provedena analýza vlastních zdrojů a schopností začínajícího podnikatele. Výsledky z provedených analýz jsou shrnuty ve SWOT matici a vyhodnoceny pomocí IFE a EFE matic závěru této kapitoly na základě, kterých je následně vybrána vhodná strategie pro začínající podnik v daném oboru.

### 2.1 Analýza obecného okolí za pomoci metody PEST

Vstupní faktory, které vymezují předpoklad zaměření analýzy je plánovaná lokace **podnikání a vymezený obor cukrárenství**, konkrétněji výroba a prodej zákusků a zmrzliny. Mezi klíčové vnější faktory, které vytvářejí tržní potenciál pro nově začínající podnik, jsou zejména sociální a ekonomické faktory.

#### 2.1.1 Politické a legislativní faktory

Každý podnik musí dodržovat platné zákony České republiky. Zákony, které musí respektovat a řídit se jimi každý podnikatel provozující cukrárnu jsem zařadila do tří oblastí.

##### Založení podniku a podnikání:

- Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.) – definuje jednotlivé živnosti a stanovuje podmínky provozování daných živností,
- Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) – upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem,
- Zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.) – stanovuje rozsah vedení účetnictví, účetní doklady, účetní zápisy apod.,
- Zákon o dani z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb.) – stanovuje daň z příjmů fyzických osob (15 %), daň z příjmů právnických osob (19 %) a výpočet daňových odpisů,
- Zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.) – definuje daňové subjekty, vymezuje územní působnost, sazby daně, osoby povinné k dani a jiné předpisy,

- Zákon o cenách (zákon č. 526/1990 Sb.) – předmětem zákona je uplatňování, regulace a kontrola cen výrobků, výkonů, prací a služeb,
- Zákon o nemocenském pojištění (zákon č. 187/2006 Sb.) – upravuje nemocenské pojištění v případech dočasné pracovní neschopnosti (karantény, těhotenství a mateřství, ošetřování člena domácnosti nebo dlouhodobá péče o něj a podobně),
- Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (zákon č. 589/1992) – tento zákon se týká jak zaměstnavatele (FO, PO) tak i zaměstnanců, sazba u zaměstnavatele činí 25 % z vyměřovacího základu a u zaměstnance 6,5 % z vyměřovacího základu,
- Zákon České národní rady o dani silniční (zákon č. 16/1993 Sb.) – stanovuje předmět daně, základ daně, definuje poplatníky a osvobození od daně, placení daně.

#### Občanský zákoník a zákon o ochraně spotřebitelů:

- Zákon občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) – definuje pojmy jako fyzická nebo právnická osoba, stanovuje podmínky pro obchodní firmu, dále je součástí například vlastnické a rodinné právo,
- Zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.) – vztahuje se na nabízení a prodej výrobků a na nabízení a poskytování služeb, zaměřuje se na poctivost prodeje výrobků a poskytování služeb.

#### Hygienické a jiné předpisy:

- Nařízení 178 2002 Evropského parlamentu – týká se obecných principů, které platí pro všechny pracovníky firem, které se jen dotknou potravin, a to i balené,
- Nařízení ES č. 853/2004 o hygieně potravin – zde jsou stanoveny požadavky na vybavení provozoven poskytujících prodej jakýchkoliv potravin,
- Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 mikrobiologických kritériích pro potraviny – týká se především zmrzliny nabízené k prodeji,
- HACCP – představuje systém stanovení kritických kontrolních bodů, při činnostech souvisejících se zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem potravin a pokrmů konečnému spotřebiteli. V podstatě se hledají místa (kritické body), při nichž by mohlo dojít k riziku porušení

zdravotní nezávadnosti pokrmu. O těchto bodech bychom měli vést záznamy – záznam o provedených činnostech nebo o naměřených teplotách (HACCP, 2009),

- Zákon České národní rady o požární ochraně (zákon 133/1985 Sb.).

Podniky jako například cukrárny jsou kontrolovány **Českou obchodní inspekcí** (ČOI). Tato inspekce nekontroluje kvalitu potravin, pokrmů a tabákových výrobků, ale zabývá se poctivostí podnikatele jako například správné účtování cen, dále je pověřena dozorem o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě. **Státní zemědělská a potravinářská inspekce** zase kontroluje dobu použitelnosti, doby minimální trvanlivosti, správnost označení výrobků nebo jakosti čerstvého ovoce a zeleniny (COI, 2017).

### 2.1.2 Ekonomické faktory

Mezi hlavní faktory, které mají vliv na podnikání jsou vývoj trhu dle klasifikace CZ-NACE, ekonomický růst, míra inflace a výše úrokových sazeb v případech financování externími zdroji. Data jsou zaměřena, jak celorepublikově, tak s ohledem na Kraj Vysočina, kde bude nový podnik založen.

#### Vývoj trhu dle klasifikace CZ-NACE

Dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) spadají cukrářské výrobky do výroby potravinářských výrobků (skupina C) do oboru Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků (CZ-NACE 10.7). Patří mezi klíčového zaměstnavatele potravinářského průmyslu, který k roku 2017 čítá 3 477 podniků (42,6 % ze všech podniků Výroby potravinářských výrobků). Velkou skupinu tvoří malé podniky, jejichž kategorie meziročně vykazují vyšší hodnoty. Stavy zaměstnanců se od roku 2008 dlouhodobě snižují vlivem technické modernizace výroby. V roce 2017 průměrná hrubá měsíční mzda v daném odvětví činila 19 517 Kč. Celkové tržby vykazují kolísavý charakter.

K datu 31.12.2018 v Kraji Vysočina bylo evidováno dle Ministerstva průmyslu a obchodu **541 živností** v oboru pekařství, cukrářství. Dle kvartálních statistik z let 2016, 2017 a 2018 je zaznamenán nárůst živností v Kraji Vysočina o zhruba 10 živností za kvartál v daném roce.

**Tabulka 12: Vývoj spotřeby cukrářských výrobků (v kilech na obyvatele za rok) v ČR v letech 2013 – 2017** (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Cukrářské výrobky	6,8	7,0	6,9	7,0	7,1
Čokoládové cukrovinky	3,9	3,8	3,6	3,7	3,8
Nečokoládové cukrovinky	2,7	3,1	2,8	3,0	3,1

Z uvedené tabulky číslo 12 lze vyčíst, že obyvatel ČR zkonzumuje průměrně necelých 7 kg cukrářských výrobků za rok. Dle informací ČSÚ mezi roky 2008 – 2013 tato hodnota kolísala kolem 6,8 kilogramy. Spotřeba cukrovinek a cukrářských výrobků má tedy k roku 2017 rostoucí charakter, což má pozitivní vliv na obor cukrárenství. Poměr spotřeby čokoládových a nečokoládových cukrovinek se od roku 2015 zmenšuje. Od roku 2015 mají hodnoty spotřeby čokoládových a nečokoládových cukrovinek rostoucí charakter což značí vyšší spotřebu cukrovinek bez rozdílu, zda se jedná o cukrovinky s čokoládou nebo bez ní. V budoucnu se tedy můžeme zaměřit na prodej čokoládových i nečokoládových produktů, protože o obojí je zájem.

### **Vývoj HDP, míra inflace, úrokové sazby v ČR**

Mezi sledované ekonomické faktory, které mají vliv na naše podnikání jsou vývoj hrubý domácí produkt (HDP) a míra inflace.

**HDP** představuje peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Vývoj HDP v ČR za posledních 5 let je znázorněn v následující tabulce číslo 13.

**Tabulka 13: Vývoj HDP v ČR** (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
HDP v mld. Kč	4 261	4 477	4 713	5 050	5 201
Meziroční růst/pokles HDP	2,0 %	4,3 %	2,3 %	4,6 %	3 %

V roce 2017 je zaznamenán větší meziroční růst než v předchozím roku 2016. K rychlému růstu přispěla zejména domácí poptávka, podpořená rostoucí spotřebou domácností i investiční aktivitou firem. Došlo k růstu nejen zpracovatelského průmyslu ale také většiny odvětví služeb. I v roce 2018 se dařilo české ekonomice, ačkoli vykazuje meziroční pokles oproti předešlému roku 2017. V závěru roku byl růst HDP způsoben především zahraniční poptávkou, přispěla ale i domácí poptávka po investičním zboží. Roky 2018 a počátek roku 2019 prokazují klesající HDP.

Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že výdaje domácností na konečnou spotřebu v oblasti rekreace, kultura a sport, stravovací a ubytovací služby a výdaje na potraviny, nealkoholické nápoje rok od roku narůstají. Z toho plyne, že lidé nemají potřebu vzdát se těchto aktivit a jsou ochotni platit peníze například za dovolené, na kterých chtějí trávit čas se svými nejbližšími třeba posezením v příjemném prostředí.

V následující tabulce číslo 14 je znázorněn vývoj **míry inflace** vyjádřený přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Tato hodnota vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

**Tabulka 14: Míra inflace v ČR v letech 2014 -2018** (Vlastní zpracování dle ČSU, 2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
Míra inflace	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %

V letech 2017 a 2018 je hodnota míry inflace o mnoho vyšší než v předchozích letech. Tento nárůst má velký dopad na menší podnikatele, neboť nárůst cen surovin a energií ovlivní i ceny finálních produktů spotřebiteli. Spotřebitel pak musí rozhodnout, zda vyšší ceny akceptuje, omezí prodej produktů nebo vyhledá jinou levnější alternativu.

Základní **úroková sazba** k 28.3.2019 činí 1,75 %. V roce 2018 byl zaznamenán rychlý růst úrokových sazeb. Vyšší úrokové sazby se projevují omezením investic firem a spotřeby domácností. Lze očekávat mírnější změny v úrokových sazbách. Důvodem pro zvyšování úrokových sazeb by mohla být zvyšující se cenová hladina, která reaguje na prudký nárůst mezd.

### **Ekonomické faktory v rámci Kraje Vysočina**

Hodnoty **HDP** za Kraj Vysočina jsou uvedeny v tabulce číslo 15, a to jak srovnání změn HDP k předchozímu roku, tak i přepočet na 1 obyvatele.

**Tabulka 15: Vývoj HDP za Kraj Vysočina v letech 2013-2017** (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
HDP ve srovnatelných cenách (předchozí rok = 100 %)	98,1	101,1	103,5	102,3	104,1
HDP na 1 obyvatele (Kč)	327 539	341 282	356 148	370 891	392 066

**Podíl nezaměstnaných** osob v okrese Žďár nad Sázavou ve věku 15 – 64 let od roku 2013 klesá. V roce 2013 dosahovala hodnota podílu nezaměstnaných osob 8,41 %, v roce 2017 se tato hodnota snížila o 3,94 %. To může mít pozitivní vliv na otevření nové cukrárny, protože zaměstnaní lidé mají více peněz, mohou více utrácet a navštěvovat nové

podniky. Na druhou stranu klesající podíl nezaměstnaných bude mít negativní dopad v případě najímání zaměstnanců do nově otevřeného podniku.

Dalším faktorem, na který je třeba brát ohled jsou **průměrné hrubé měsíční mzdy**. U průměrné mzdy zaznamenáváme za posledních 5 let rostoucí trend, který na jedné straně může znamenat tlak na své zaměstnavatele ze strany zaměstnanců, naopak z jiného pohledu se vyznačuje vyšší koupěschopností ze strany zákazníků. Pro potřeby cukrárny jsem vybrala příklady mezd jak ze sféry pracovníků ve službách a prodeji tak i pomocné a nekvalifikované pracovníky (na úklid, umývání nádobí, příprava surovin apod.), neboť i tato skupina tvoří důležitou složku dobře fungujícího podniku. Průměrné hrubé měsíční mzdy podle klasifikace zaměstnání je zobrazeno v tabulce číslo 16. Tyto informace jsou potřebné pro odhad budoucích nákladů na zaměstnance našeho podnikání. Od 1.1.2019 je zvýšena minimální mzda na 13 350 Kč měsíčně.

**Tabulka 16: Průměrné hrubé měsíční mzdy podle klasifikace zaměstnání za Kraj Vysočina (Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)**

	2013	2014	2015	2016	2017
Pracovníci ve službách a prodeji	15 619	16 680	16 825	18 172	20 195
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	14 995	14 987	15 383	16 180	17 473

Na ekonomické údaje je nutné pohlížet v širším horizontu, sledovat trend. Musíme si uvědomit, že mezi statistikami existuje určitá provázanost, a mohou se tak ovlivňovat pozitivně nebo negativně.

### 2.1.3 Sociální a demografické faktory

Jedná se o jeden z nejvýznamnějších faktorů. Velký vliv má věková struktura obyvatelstva, pohlaví, životní úroveň, zájmy a způsob trávení volného času.

Dle demografické ročenky žije celkem v Novém Městě na Moravě 10 085 obyvatel. Počet obyvatel má od roku 2008 klesající charakter, který pro naši cukrárnu v konečném výsledku při větším úbytku obyvatel představuje snížení počtu potenciálních zákazníků. Každá z kategorie muži a ženy tvoří téměř polovinu z celkového počtu obyvatel. Největší zastoupení (6 539 obyvatel) tvoří obyvatele ve věku 15–64 let, dále žije v Novém Městě 2 033 obyvatel starších 65 let a 1 491 obyvatel ve věku 14 let a méně. Podle statistik ČSÚ za posledních 10 let se průměrně ročně narodí 102 dětí, a to nejvíce matkám ve věku 25–34 let. Všem těmto věkovým kategoriím se bude snažit přizpůsobovat budoucí podnik, a to jak v oblasti vybavení, tak dostupné nabídky.



Životní úroveň v Novém Městě, lze považovat za velice dobrou. Svědčí o tom i vybudování nové čtvrti k bydlení, jejíž pozemky v minulosti čelily vysoké poptávce. Dnes je zde rozestavěno několik rodinných domků, dokončují se dva bytové domy, jejichž bytové jednotky mají už své majitele, budují se nové řadové domky se zahradou a dvojgaráží. Tyto novostavby představují až nadstandartní bydlení. Cena řadového domu začíná na 5 500 000 Kč.

Nové Město na Moravě má dlouholetou historii, a proto si každoročně připomíná vznik města. Pořádá tak kulturní akce a prohlídky ve významných budovách města. Součástí jsou i farmářské trhy a stánky místních podnikatelů provozujících občerstvení. Díky vybudované Vysočina areně a velmi dobrého zázemí pro sportovce se pořádá v Novém Městě Mistrovství světa horských kol a v zimě několik závodů v běhu na lyžích a biatlon. I tyto akce pořádané v Novém Městě výrazně ovlivní naše podnikání, neboť příliv nových návštěvníků bude mít příznivý vliv na tržby cukrárny.

#### **2.1.4 Technologické faktory**

Technologické faktory mají zásadní význam u výrobních podniků. Protože součástí cukrárny bude i menší mini výrobní zákusků a dortů podnik musí být vybaven kvalitní pečicí troubou, šlehačem, mixérem, lednicí a mrazicí pulty. Mezi další nezbytné spotřebiče potřebné k provozu cukrárny jsou kávovar, šlehač na mléko a smetanu, mrazicí pulty na zmrzlinu a další kuchyňské náčiní jako jsou například formy, misky, zdobící nářadí a jiné. V rámci technologických postupů nesmíme opomenout i **receptury, postupy** při tvorbě dortů, zákusků, zmrzliny, kávy apod. Při otevření cukrárny musíme zvážit i výběr vhodného **pokladního systému**, který má významný dopad na efektivitu provozu a v konečném důsledku i na tržby. Při výběru sledujeme funkce pokladního systému, dále složitost a praktičnost obsluhy systému. V dnešní době zřízení platebního terminálu je nezbytnou součástí podniku. Bezplatné **Wi-Fi** připojení je v dnešní době samozřejmostí.

V dnešní moderní době je kladen důraz na informační a komunikační technologie. Jedním ze způsobů, jak zviditelnit podnik jsou různé **sociální sítě**, na kterých se zákazníci mohou dozvědět základní informace o daném podniku, přesnou polohu podniku, otevírací hodiny, denní nabídku nebo ceník. Dalším velmi důležitým prvkem je i přidání galerie s fotkami nabízeného sortimentu. V rámci komunikace mohou naši zákazníci sdílet na sociálních sítích své zkušenosti a míru spokojenosti s podnikem.

## **2.2 Porterův model konkurenčního prostředí**

V této kapitole je provedena analýza jednotlivých pěti sil, které působí na podnik v rámci odvětví. Tyto síly mají různě velké vyjednávací síly, které působí na provozování cukrárny a mohou tak ovlivnit prosperitu podniku. Hybné síly jsou popsány v jednotlivých podkapitolách.

### **2.2.1 Stávající konkurence**

Protože v Novém Městě se nachází pouze jedna cukrárna, která se jeví jako přímá konkurence, zařadila jsem do stávající konkurence i kavárny, které se nacházejí v okruhu 2 km od náměstí Nového Města. Byly vybrány podniky s alespoň podobnou nabídkou sortimentu, kde lze posedět uvnitř podniku a trávit čas s přáteli, rodinou apod. Níže jsou popsány charakteristiky jednotlivých podniků. Byla sledována jejich nabídka produktů, ceny produktů, možnost posezení na zahrádce, dostupnost/propagace sociálních sítí a internetových stránek a celková vizuální prezentace podniku.

#### **Cukrárna U Janovských, Vratislavovo náměstí 11**

Cukrárna se nachází přímo ve středu náměstí Nového Města na Moravě. Nabízí jak posezení uvnitř, tak i posezení na zahrádce před cukrárnou, které je k dispozici v letních měsících. Cukrárna je rozdělena na dvě části. V první je umístěn mrazák se zmrzlinou a stroj na výrobu točené zmrzliny, pult s nepřeberným množstvím cukrovinek, chladnička se zákusky a doplňkový sortiment (několik druhů alkoholu, bonboniery, čokolády, dárkové koše). Zadní část cukrárny slouží jako internetová kavárna – kromě normálních stolů pro posezení zákazníků jsou zde umístěny dva stoly s počítačem. Wi-Fi připojení mohou zákazníci využít zdarma. Vybavení cukrárny je zastaralé a prostředí není nijak modernizované.

Cukrárna si většinu zákusků peče sama. Ceny zákusků se pohybují mezi 15–25 Kč. Výhodou je příprava dortů dle přání zákazníka. Je jediných místem v Novém Městě, kde lze zakoupit točenou nebo kopečkovou zmrzlinu. Cena velké točené zmrzliny je 22 Kč.

Cukrárna nemá internetové stránky, prezentuje se pouze na sociální síti, kde není moc aktivní. Najdeme zde staré příspěvky a fotky dortů vlastní výroby připravené na přání zákazníka. Výhodou je provozní doba – v pracovní dny je otevřeno od 8:00 do 17:00 hodin. O víkendu je provozní doba od 8:00 – 12:00 a 13:00 - 17:00 hodin. Je to jedna z mála míst náměstí, kde je možné posedět o víkendu v ranních hodinách. Cukrárnu na

náměstí najdeme snadno – součástí budovy je velká výloha a dobře viditelná cedule s označením cukrárny.

### **kávaření NA PATŘE, Vratislavovo náměstí 119**

Naproti Cukrárně U Janovských najdeme tak zvané kávaření NA PATŘE. Nejedná se přímo o cukrárnu, jde spíše o kavárnu s občerstvením. Jak již název napovídá podnik najdeme v patře historické budovy náměstí. Z tohoto důvodu podnik není vhodný pro starší lidi, kteří mají problémy s mobilitou. Prostředí podniku je velmi příjemné, možnost posezení v křesílkách nebo na gauči. Součástí je i dětský koutek. K dispozici je zapůjčení knih, které jsou rozmístěny různě po kavárně. Podnik je výjimečný vlastnoruční přípravou svých pokrmů – od pečení chleba, nakládání zeleniny, kompotování ovoce či fermentací limonád, což se odráží také ve vyšších cenách. Klade důraz na čerstvost svých potravin a masa. Je zde vynecháno skladování, nakoupené suroviny jsou hned zpracovávány. Podnik kromě kávy a sladkých pokrmů nabízí i jednoduché obědové menu.

Podnik je v provozu pouze dva dny v týdnu. Výhodou je rezervační systém, který je k dispozici na internetových stránkách, dále je aktivní na Facebooku a Instagramu, kde se prezentuje pomocí fotografií a videí. Bohužel na náměstí není žádný větší poutač, který by lákal k navštívení podniku.

### **Café 133, Komenského náměstí 133**

Kavárna si zakládá na pěkném servírování zákusků a dortů. Množství nabízených druhů není velké, ale je často obměňované. Kromě sladkých dortů, mají v nabídce i slané (například se špenátem). Dále nabízí i obložené chleby – různé variace pomazánek ozdobené kousky zeleniny. Prostředí kavárny je útulné a laděné do venkovského stylu. Otevírací doba od pondělí do soboty 9–19 hodin, neděle zavřeno. Kavárna nabízí i příjemné posezení venku ve dvoře. Kavárna má velmi pěkný facebookový profil, na kterém je velmi aktivním, co se týče fotografií dortů a zákusků nebo zveřejňování týdenních nabídek. Možnost k parkování je zde několik – pár míst se nachází přímo před cukrárnou, dále u supermarketu vzdáleného 50 metrů od cukrárny. Nově přibýlo i označení cukrárny přímo na budově.

### **M&A Bu Cafe, Maršovice 92**

Kavárna se nachází v přilehlé vesnici Nového Města na Moravě. Prostředí kavárny je laděno ve velmi moderním stylu s buddhistickými prvky. Z terasy podniku je krásný

výhled na celé Nové Město na Moravě a Harasův kopec. Kavárna je zajímavá i sochou Buddhy v nadživotní velikosti, která se nachází v zahradě u kavárny. Na svých internetových stránkách se prezentuje jako místem pro relaxaci a dobítí energie. Kavárna si potrpí na vyšší úroveň služeb, a proto cenová relace není moc přijatelná pro místní obyvatele Nového Města na Moravě. Maminky s kočárky, malé děti a psi mají vstup zakázaný. Parkování pro zákazníky se nachází přímo před kavárnou.

Narozdíl od výše zmíněných podniků, kavárna má velmi krátkou otevírací dobu – od pondělí do neděle ji můžeme navštívit od 13 hodin do 18 hodin, ve čtvrtek od 8–15 hodin. M&A Bu Café má velmi propracované internetové stránky s odkazy na Facebook a Instagram.

Lze říci, že největší přímou konkurencí budoucí cukrárny je Cukrárna U Janovských, která se nachází přímo v centru náměstí. Jedná se o klasickou cukrárnu, která jako jediná nabízí točenou a kopečkovou zmrzlinu v Novém Městě na Moravě. Mezi její klientelu lze zařadit úplně všechny věkové kategorie. Ostatní výše zmíněné podniky mají svá specifika a nejsou vhodné pro všechny obyvatele. Srovnání konkurenčních podniků lze vidět v tabulce číslo 17.

**Tabulka 17: Srovnání konkurence** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	<b>Cukrárna U Janovských</b>	<b>kávaření NA PATŘE</b>	<b>Café 133</b>	<b>M&amp;A Bu Café</b>
Lokalita	Vratislavovo náměstí	Vratislavovo náměstí	Komenského náměstí	Maršovice
Provozní doba	Po-Ne: 8-17 h	Pá: 12-21 h So: 11-15 17-21 h	Po-So: 9-19 h Ne: zavřeno	Po-Ne: 13-18 h Čt: 8-15 h
Šíře nabídky	Velká	Nízká	Nízká	Střední
Parkování zdarma	Ne	Ne	Ano	Ano
Doplňkový sortiment	Ano	Ne	Ne	Ne
Dětský koutek	Ne	Ano	Ano	Ne
Platba	Hotově, kartou	Hotově, kartou	Hotově, kartou	Hotově, kartou
Věrnostní karta	Ne	Ne	Ne	Ne

### **2.2.1 Nová konkurence**

V případě jiné nově otevřené cukrárny by za bariery vstupu do odvětví tvořilo živnostenské oprávnění – řemeslné, ke kterému je zapotřebí vyučení v oboru, 6 let praxe v oboru nebo zaštitění podnikatele vhodným garantem. Dále vysoké náklady nejen na vybavení samotného interiéru podniku, ale především na vybavení výroby (stroje a zařízení).

Dalším konkurentem by mohl být stánek se zmrzlinou a kávou umístěný v prostoru náměstí, jehož ceny by byly o mnohem nižší než v nově vybudované cukrárně. Zde není vstup do odvětví příliš složitý – firmy nabízejí pronájem stroje na zmrzlinu a podporu prodeje zajištěním cedulí a poutačů přímo na stánek. Hrozba vstupu nové konkurence je tedy na vyšší úrovni a mohla by negativně ovlivnit podnik.

### **2.2.2 Vliv odběratelů**

Odběratelé jsou v případě cukrárny především obyvatelé Nového Města na Moravě. Cukrárna cílí na všechny věkové kategorie, a proto musí přizpůsobit nabídku zákusků a prostředí cukrárny jejich potřebám. Maminky s dětmi si budou vybírat podniky s dětskými koutky, střední generace bude vyhledávat místa, kde lze posedět v příjemném prostředí a pro starší obyvatelstvo musí být zajištěny například madla u vstupu a dostatek místa u pultu s pokladnou. Z provedených rozhovorů vyplynulo, že zákazníci opakovaně navštěvují podniky, kde nejen dostanou kvalitní kávu a chutný zákusek, ale také je ovlivňuje prostředí a obsluha. Proto jako klíčový faktor musíme brát spokojenost zákazníka. Zákazníci mají poměrně silnou pozici, protože na jejich přechod ke konkurenci nemusí vynakládat vysoké náklady. Mají také k dispozici lehce zjistitelné tržní informace (cena, nabídka) o kavárnách/cukrárnách v Novém Městě, ze kterých mohou vybírat. Je také dokázáno, že nespokojený zákazník informuje o svých zkušenostech více lidí než spokojený zákazník. Proto musíme klást důraz na dobrou pověst podniku a přizpůsobit svoji nabídku požadavkům potenciálních zákazníků.

### **2.2.3 Substituční produkty**

Substituční produkty mohou představovat produkty nabízené v místních restauracích – palačinky, lívance nebo horké ovoce. Další substituční produkty mohou představovat zákusky nebo sladké pečivo nabízené dvěma pekárny umístěnými přímo na náměstí. Jejich nevýhodou je velmi malý výběr zákusků, nemožnost posezení uvnitř podniku a

placené parkovné. I tak je třeba neustále sledovat ceny a nabídku jejich produktů, které by mohly tvořit silnou protisílu.

Negativní vliv by mohly tvořit drobní cukráři, kteří nejsou přímo vyučení v oboru tzv.: neprofesionálové, kteří by si tak přivydělávali při své práci. Jedná se o osoby, které mohou nabízet například vánoční cukroví nebo pečení na narozeniny, svatby apod. za méně peněz.

#### **2.2.4 Vliv dodavatelů**

V dnešní době se vyskytuje široký výběr dodavatelů, s kterými můžeme navázat kontakt. Výhodnější podmínky jsou však poskytnuty odběratelům při dlouhodobé spolupráci, větším objemu odběru, věrnosti jednoho dodavatele apod. Ztráta jednoho dodavatele surovin, nebude mít katastrofální dopad na podnik, neboť existuje možnost jeho náhrady za jiného dodavatele. Tato nízká vyjednávací síla vůči dodavatelům platí v případě běžně dostupných surovin/produktů, které lze například krátkodobě zajistit v místních supermarketech. Vyšší vyjednávací síla má však svůj význam v případě odběru vysoce diferencovaných produktů, které jsou těžce dosažitelné nebo jejich doba objednání trvá několik dní.

V případě dodavatele energií a internetu, je vyjednávací síla dodavatele velmi vysoká, protože neexistuje příliš mnoho možností, jak tyto dodavatele rychle změnit. V případě výpadku energií nebo internetu, nejsme schopni ovlivnit dobu, po kterou by byl podnik bez přísunu energií. Vyjednávací síla těchto dodavatelů je vysoká.

V případě ostatních služeb jako jsou například dopravci, vedení účetnictví nebo poradenství je vyjednávací síla nižší, neboť existuje velký výběr těchto dodavatelů, z kterých si budoucí podnik může vybrat tu nejlepší volbu nebo přejít k jinému dodavateli za minimální náklady.

### **2.3 Marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků**

Hlavním cílem strukturovaného rozhovoru bylo zjistit, jaké jsou preference různých věkových kategorií respondentů Nového Města na Moravě v oblasti preferencí a poptávky cukráren. Otázky byly cíleny s ohledem na prvky marketingového mixu, neboť na základě získaných informací mohu přizpůsobit nabídku poskytovaných produktů nebo služeb.

Dílejší cíle výzkumu:

- popis potenciálních zákazníků – věk, pohlaví, bydliště, sociální status,
- identifikace faktorů, které hrají klíčovou roli při výběru cukrárny a sortimentu – zjištění odlišností u různých věkových kategorií, preference výběru,
- zjištění ochoty útraty respondentů pro sestavení ceníku,
- identifikace způsobu komunikace pro sestavení propagačních materiálů.

### 2.3.1 Metodologie výzkumu

Výzkum byl prováděn formou strukturovaného rozhovoru. Respondenti byli vybráni z okruhu známých a přátel autorky diplomové práce, a to z důvodu jejich ochotného přístupu provést jednotlivé strukturované rozhovory. Respondenti byli obeznámeni, že jejich odpovědi jsou zaznamenávány a budou sloužit výhradně pro účel diplomové práce. Před začátkem rozhovoru byla respondentům nabídnuta káva/čaj a podán dezert v podobě panna cotty s přelivem lesního ovoce. To vše za účelem uvolnění atmosféry před plánovaným rozhovorem a vzbuzení tak u respondentů ochotu odpovídat na otázky z oblasti cukrárenství. Jednotliví respondenti byly vybráni z různých věkových kategorií obyvatel Nového Města na Moravě, neboť na tuto skupinu obyvatelstva cílí náš podnikatelský záměr.

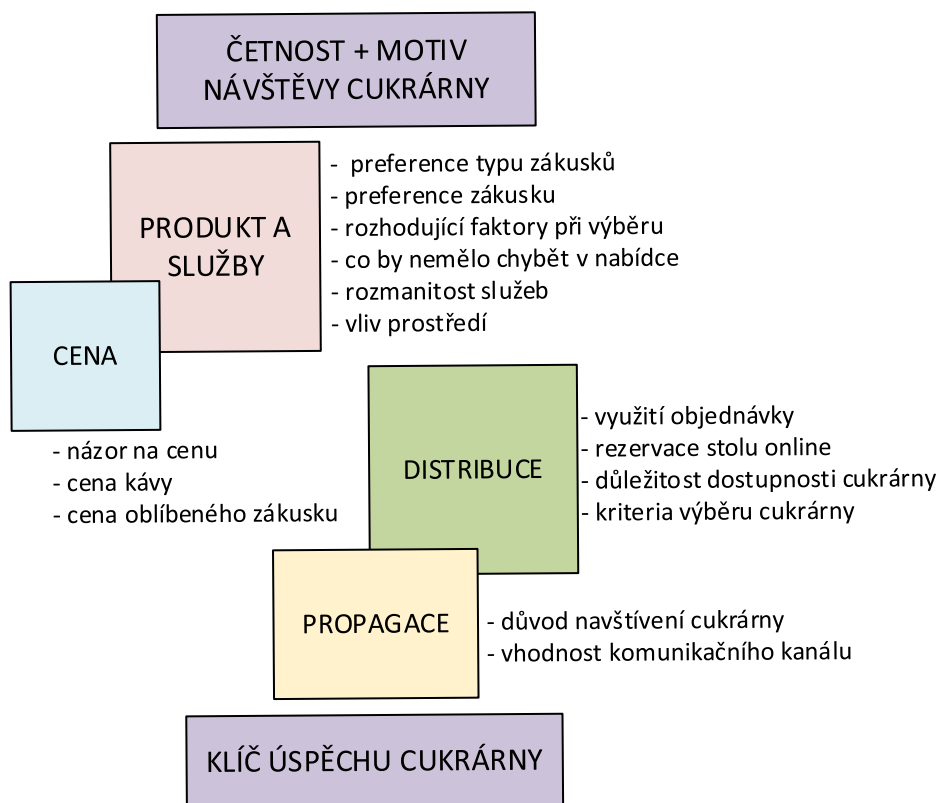
U každého dotazovaného respondenta je uvedeno pohlaví, bydliště, věk a sociální status. Respondentům bylo kladeno 18 otevřených otázek. Mluvené odpovědi jsou zaznamenány v písemné podobě.

Celé odpovědi přepsané do elektronické podoby jsou uvedeny v přílohách diplomové práce. Profily respondentů rozhovoru jsou v tabulce číslo 18.

**Tabulka 18: Profily respondentů rozhovoru** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Pořadí	Pohlaví	Věk	Bydliště	Sociální status
1	Žena	18	Nečasova	Student
2	Muž	28	Němcova	Zaměstnanec v IT
3	Žena	32	Dukelská	Mateřská dovolená
4	Žena	45	Podlouckého	Zaměstnanec MU
5	Žena	51	Petrovická	Prodavačka
6	Žena	61	Štursova	Majitelka lékárny

Obrázek číslo 3 zobrazuje oblasti, které byly zkoumány v rámci strukturovaných rozhovorů. Ke každé oblasti je uvedeno, co bylo předmětem výzkumných otázek.



**Obrázek 3: Výzkumné oblasti** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

### 2.3.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

V tabulce číslo 19 jsou stručně napsány odpovědi jednotlivých respondentů získané strukturovanými rozhovory.



**Tabulka 19: Výsledky strukturovaných rozhovorů** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

		1	2	3	4	5	6
Návštěvy cukrárny	Četnost (za měsíc)	3x	1x za 3 měsíce	5x	4x	4x	1-2x
	Důvody	Posezení s přáteli, studium	Chuť na kvalitní kávu, zákusek	Posezení s přáteli, studium, pohovory, objednávky	Nákup zákusků	Nákup zákusků, zmrzliny	Chuť na sladké, posezení se známým
Produkt	Preference typu zákusků	Netradiční	Netradiční	Tradiční + netradiční	Tradiční čokoládové	Tradiční	Sezonní
	Preference zákusku	Dortík	Cheesecake	Ovocné nebo smetanové	Čokoládové (čoko trubička) a ovocné	Větrník, laskonka	Jablečný závin
	Faktory výběru	Chuť, vzhled, suroviny	Vzhled, chuť, cena	Chuť, vzhled, kvalita,	Vzhled, cena	Chuť, vzhled	Kvalita surovin, vzhled, doporučení
	Co by nemělo chybět	Velký výběr kávy	-	Kvalitní káva a čaje	Kvalitní horká čokoláda	Točená zmrzlina	Šampaňské
	Služby cukrárny	Wi-Fi, objednávka dortů	Venkovní posezení, nabídka zmrzliny	Dětský koutek, místnost pro rodiny, PC	Venkovní posezení, Wi-Fi	Venkovní posezení	Venkovní posezení
	Vliv prostředí, atmosféra	Velmi důležité	Velmi důležité	Velmi důležité	Velmi důležité	Velmi důležité	Velmi důležité
Cena	Cena cukráren	Odpovídající	Odpovídající	Odpovídající	Odpovídající	Odpovídající	Odpovídající
	Káva	80 Kč	45-70 Kč	50-80 Kč	50-55 Kč	40-50 Kč	30-50 Kč

	<b>Oblíbený dezert (oblast produktu)</b>	Max. 100 Kč	80 Kč	Záleží na chuti a surovinách	12 Kč	Do 20 Kč	30 Kč
<b>Distribuce</b>	<b>Způsob objednávky</b>	Přes internet + osobní vyzvednutí	Preference online	Po telefonu + osobní vyzvednutí	Osobní výběr + osobní vyzvednutí	Osobní výběr	Osobní výběr + osobní vyzvednutí
	<b>Rezervace stolu online</b>	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne
	<b>Důležitost dostupnosti cukrárny</b>	Velká	Střední	Nízká, důležité parkoviště	Nízká, důležité parkování	Nízká	Velká
	<b>Rozhodující kritéria návštěvy cukrárny</b>	Recenze, vzhled cukrárny	Dřívější recenze	Přizpůsobení se druhým, dětský koutek, prostory, kvalita zákusku	Čistota, příjemná obsluha, výběr zákusků	Chutné zákusky, pěkné prostředí	Čistota, vzhled, příjemný personál
<b>Propagace</b>	<b>Ovlivnění k navštívení nové cukrárny</b>	Doporučení, zvědavost	Doporučení známých	Doporučení známých, facebook, investice do vybavení, kurzy	Doporučení známých	Inzerát v novinách	Zvědavost
	<b>Komunikační kanál</b>	Sociální síť, letáčky	Sociální síť	Sociální síť, cedule	Plakát, letáčky, reklama v místních novinách	Reklama v regionálních novinách	Vývěsní tabule

### **2.3.3 Shrnutí a diskuze výsledků z provedeného výzkumu**

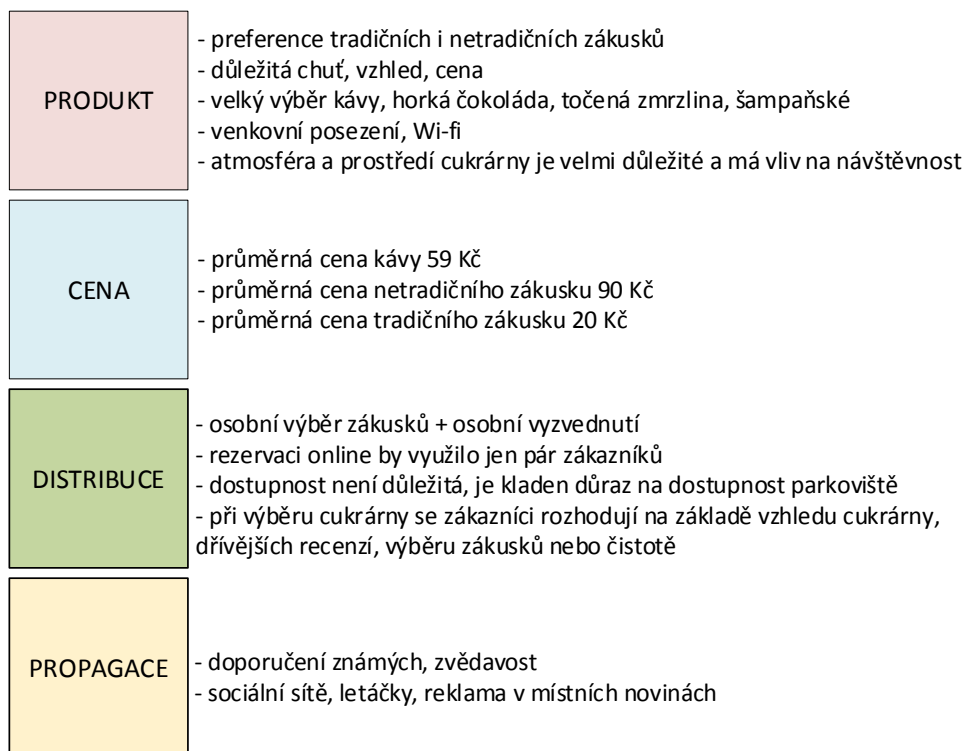
Zákazníci navštěvují cukrárnu alespoň 2x do měsíce za účelem posezení s přáteli/známým, studium nebo nákupu zákusků. Z prvních dvou uvedených motivů návštěvy plyne, že cukrárna by měla disponovat prostorem k posezení u stolu.

Z obrázku číslo 4 je patrné že zákazníci mají zájem o tradiční i netradiční zákusky. Při jejich výběru se řídí především chutí, vzhledem a cenou. Ze zmíněných produktů, které by neměly chybět v cukrárně jsou kvalitní káva, horká čokoláda, točená zmrzlina a šampaňské. Cukrárna by měla disponovat venkovním posezením a připojení Wi-Fi. Celková atmosféra podniku a prostory cukrárny jsou pro zákazníky velmi důležitá a ovlivňují je při dalších návštěvách podniku. Bude třeba klást důraz na výběr zaměstnanců/brigádníků.

Průměrná cena kávy by se mohla pohybovat okolo 59 Kč. Za netradiční, ale velmi chutný zákusek respondenti zaplatí až 90 Kč. Za běžné tradiční zákusky jsou respondenti ochotni dát okolo 20 Kč.

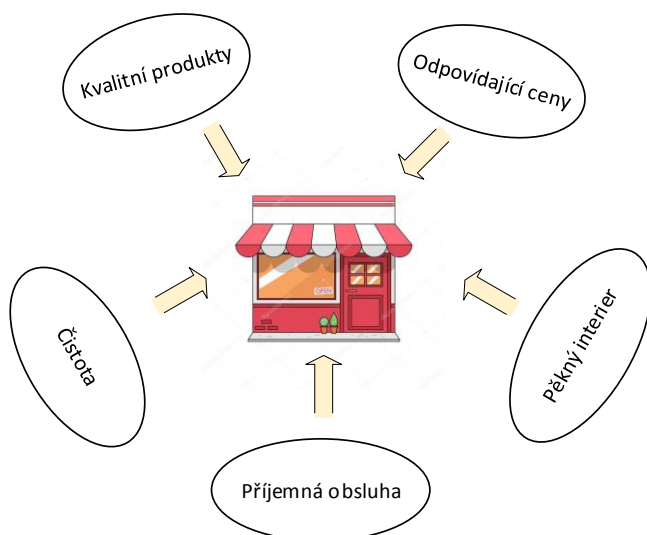
Při výběru zákusků respondenti preferují především osobní výběr zákusků. Stejně tak osobní vyzvednutí zákusků přímo v cukrárně. Rezervaci stolu online by využili jen dva zákazníci z šesti, proto nebude zaveden žádný online rezervační systém. Dostupnost cukrárny není příliš důležitá, ale v blízkosti cukrárny by mělo být parkoviště. Rozhodující kritéria pro navštívení cukrárny jsou celkový vzhled cukrárny, dřívější recenze, výběr zákusků a čistota. Proto musíme dbát na dobrou pověst podniku.

Jako nejvhodnější komunikační kanál respondenti volili letáčky, sociální síť a reklamu v místních novinách. Tím se budeme řídit při výběru vhodné propagace nově otevřené cukrárny.



**Obrázek 4: Shrnutí výsledků rozhovorů z oblasti marketingového mixu** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Klíč úspěchu, dobře fungujícího podniku, byl dle názoru respondentů definován jako kombinace a správné vyvážení všeho výše zmíněného. Tedy tvorba a prodej produktů v odpovídajících cenách, příjemné a čisté prostředí včetně milé obsluhy. Klíč úspěchu cukrárny podle názorů respondentů symbolizuje obrázek číslo 5.



Obrázek 5: Klíč úspěchu cukrárny (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

## 2.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Cílem této kapitoly je získat odpověď na otázku „**jakými zdroji bude zajištěn provoz cukrárny, tak aby vytvářela zisk.**“ Byly identifikovány zdroje lidské, hmotné/nehmotné a finanční.

**Dosažené vzdělání:** VUT, Brno, obor Ekonomika podniku, titul bakalář.

**Předchozí zaměstnání/brigáda:**

- *Pokladní ve společnosti Skisnowpark a.s.* Náplní práce je komunikace se zákazníky, prodej jízdenek, plánování směn, zajištění/objednání potřebných papírových bankovek a mincí, zodpovědnost za trezor a vedení pokladny.
- *Výpomoc v kuchyni a obsluha zákazníků v hotelu Lesní zátiší Vojtěchov.* Práce spočívala v přípravných pracích pro kuchaře (příprava surovin, krájení zeleniny, ovoce), dále asistování v podávání pokrmu na talíř, servírování, komunikace s hosty, příprava teplých a studených nápojů, kontrola skladu.

**Kurz pečení nebo přípravy kávy** – žádný.

**Zkušenosti s podnikáním obecně** – podnikatelka má určité znalosti z oblasti podnikání, neboť pochází z podnikatelské rodiny. Je si vědoma určitých rizik, které mohou nastat v průběhu provozování podnikatelské činnosti.

**Zkušenosti s provozováním cukrárny** – žádné.

**Vybavení k provozování živnosti** – žádné.

**Prostory k provozování živnosti** – žádné.

**Finanční zdroje** – finanční prostředky ve výši 250 000 Kč

**Hmotné zdroje** – v podobě notebooku, mobilu a osobního automobilu.

## **2.5 Vyhodnocení faktorů za pomoci SWOT matice**

Na základě provedených dílčích analýz jsem dospěla k následujícím závěrům.

Z informací z provedené **PEST analýzy** vyplývá, že podmínky vnějšího okolí podniku tvoří spíše příznivý vliv na nově otevřený podnik. HDP v Kraji Vysočina roste – kraj se jeví jako ekonomicky velmi aktivní. Hodnoty spotřeby cukrárenských výrobků vykazují rostoucí trend, což značí rostoucí poptávku po těchto produktech. To se odráží i v přírůstcích živností od roku 2016 v daném kraji. Za negativum považujeme rostoucí míru inflace, což může mít negativní dopad na podnik, neboť budou potřeba vyšší peněžní prostředky na nákup surovin, které obyvatelé Nového Města pocítí vyššími cenami nabízených produktů. Zároveň rostoucí mzdy zaměstnanců mohou vytvářet tlak na zaměstnavatele, na druhou stranu lidé s vyššími příjmy mohou více utrácet a tvořit tak vyšší zisk pro cukrárnu. V rámci sociálních a demografických faktorů, se jeví Nové Město jako vhodné místo pro otevření cukrárny, a to z důvodu vyšší fluktuace lidí díky pořádaným kulturním akcím přímo na náměstí a konáním nejen celorepublikových ale i světových závodů v rámci biatlonu nebo sjezdu horských kol. Celková životní úroveň Nového Města je velmi dobrá – město se stále rozrůstá a vytváří vhodné podmínky pro bydlení.

Z **Porterovy analýzy pěti hybných sil** jsem získala informace z oblasti daného odvětví. Rivalita stávajících podniků není příliš vysoká. Největším nebezpečím by byl příchod nové konkurence v podobě otevření stánku se zmrzlinou a prodej kávy přímo ve středu náměstí nebo prodej cukroví a dortů od tzv.: neprofesionálů, kteří si tak přivydělávají mimo svoje zaměstnání.

Z **marketingového výzkumu** vyplývá, že všechny věkové kategorie rádi zkouší nové věci, co se nabídky týče. Nebojí si připlatit za kvalitně provedený a dobrý produkt. Stejně tak u kávy, u které je důležitá její příprava a způsob servírování. Většina respondentů preferuje osobní výběr zákusků a rezervaci stolu buď osobně nebo po telefonické domluvě. Komunikační kanály by měly být zvoleny buď formou letáků, vývěsní tabule, pro mladší generace propagace na sociálních sítích. Základem dobře prosperující cukrárny by měly být produkty, které by měly zaujmout nejen vizuálně ale především chutí. Dále klíčem k úspěchu cukrárny je čisté zajímavé prostředí a usměvavá obsluha.

Z **interní analýzy** je patrné, že provozovatelka má určité finanční zdroje, které jsou vyhrazeny pro účely podnikání. Ostatní výdaje budou hrazeny externím zdrojem – úvěrem. Provozovatelka nemá však výjimečné zkušenosti z provozování cukrárny a pečení zákusků pro podnik. Důležitou součástí je proto najít spolehlivou cukrářku/cukráře, který bude jednak zašitřovat provozovatelku v rámci živnostenského oprávnění a dále bude pracovat na hlavní pracovní poměr v cukrárně.

Na základě dat získaných z dílčích analýz, je možné zařadit silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby do přehledné tabulky – SWOT matice. K jednotlivým prvkům jsou přiřazeny váhy, které značí důležitost položky. Čím vyšší váha, tím je položka více důležitá. Součet vah se musí rovnat jedné v každé kategorii. Silné stránky a příležitost jsou pak ohodnoceny dle stupnice 1-5, přičemž 1 značí nejnižší spokojenost a 5 nejvyšší spokojenost s daným prvkem. Naopak slabé stránky a hrozby jsou záporné – hodnota -1 odpovídá nejnižší nespokojenost a hodnota -5 značí nejvyšší nespokojenost. Po stanovení vah a ohodnocení prvků podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr je proveden jejich součin. Na závěr pak provedena suma těchto součinů za každou kategorii zvlášť.

		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů
S1	Nabídnout něco mimořádného	0,3	5	1,5	<b>3,500</b>
S2	Vytvoření příjemného prostředí	0,25	4	1	
S3	Dorty dle přání zákazníka	0,2	2	0,4	
S4	Provozní doba	0,15	2	0,3	
S5	Umístění cukrárny	0,1	3	0,3	
W1	Žádné vzdělání majitelky v oblasti cukrárenství	0,4	3	1,2	<b>2,900</b>
W2	Pronájem prostor	0,2	4	0,8	
W3	Malé zkušenosti s podnikáním	0,3	2	0,6	
W4	Omezené prostory	0,1	3	0,3	
O1	Kulturní a sportovní akce – příliv turistů	0,2	4	0,8	<b>3,100</b>
O2	Dětský koutek	0,2	3	0,6	
O3	„Word od Mouth“ marketing	0,1	4	0,4	
O4	Růst HDP	0,2	2	0,4	
O5	Zvýšení platební schopnosti obyvatelstva – růst mezd	0,3	3	0,9	
T1	Růst úrokové míry	0,2	3	0,6	<b>3,400</b>

T2	Růst inflace –zvýšení cen surovin	0,2	2	0,4	
T3	Změna legislativy	0,1	1	0,1	
T4	Vyhledání cukráře – garanta	0,3	4	1,2	
T5	Cukráři – neprofesionálové	0,1	3	0,3	
T6	Vyjednávací síla odběratelů	0,2	4	0,8	

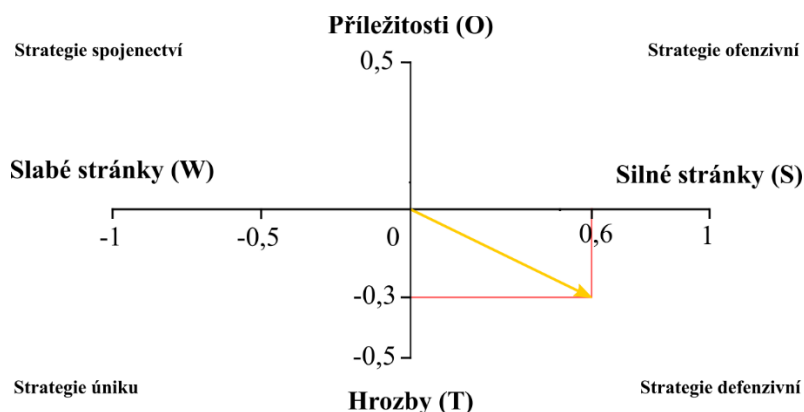
$$Balance = In + Ex = (3,500 + 2,900) - (3,100 + 3,400) = - 0,100$$

Z bilance interních a externích faktorů vychází strategie ST – za pomoci silných stránek podniku eliminovat hrozby. Nejvyšší hodnoty silných stránek tvoří prodej mimořádných zákusků a vytvoření příjemného prostředí pro potenciální zákazníky. U hrozeb vysoké hodnoty vykazuje položka vyhledání cukráře – garanta. Ten tvoří stěžejní roli celé cukrárny. Vyjednávací síla zákazníků má také poměrně vysokou hodnotu, a proto bude podnik usilovat o spokojenost svých zákazníků a vytvoření prostředí, kam se budou chtít vracet. Hrozbu ekonomických faktorů nejsme schopni ovlivnit. Dále hrozí riziko v podobě osob, které pečou zákusky, dorty nebo cukroví při svém hlavním zaměstnání.

Grafické znázornění je uvedeno v kartézském grafu číslo 2, který vychází z vypočtených hodnot tabulky číslo 20.

**Tabulka 20: Analýza interních a externích faktorů** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Analýza interních faktorů (IFE)		Analýza externích faktorů (EFE)	
Pozice	Hodnocení	Pozice	Hodnocení
Silné stránky (S)	3,500	Příležitosti (O)	3,100
Slabé stránky (W)	2,900	Hrozby (T)	3,400
Rozdíl (S - W)	<b>+ 0,600</b>	Rozdíl (O - T)	<b>- 0,300</b>



**Graf 2: Výstup strategie z SWOT analýzy** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)



### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V této kapitole diplomové práce jsou podrobně rozpracovány jednotlivé části podnikatelského plánu za účelem vzniku nového podniku – cukrárny. Výstupy těchto návrhů budou spolu s výsledky získaných z analytické části práce použity jako vstupní informace pro sestavení a zhodnocení závěrečné SWOT analýzy. Závěrem jsou zhodnocena rizika, která by mohla mít negativní dopad na projekt, včetně návrhu opatření k jejich eliminaci.

#### 2.6 Výběr optimální strategie

S ohledem na provedené analýzy byla jako nejlepší volba zvolena **strategie diferenciac**e s ohledem na zaměření na **tržní výklenek v podobě spádové oblasti**. Na tento požadavek bude naše cukrárna cílit a bude se snažit nabídnout potenciálním zákazníkům něco mimořádného, avšak s ohledem na starší generace, které mají rádi klasické zákusky bude nabídka sestavena jako mix tradičních i netradičních zákusků. Prostředí cukrárny bude laděno do modernějšího stylu v jemných pastelových tónech, aby návštěva cukrárny byla pro každého zážitek a cítili se komfortně a chtěli se vracet.

##### Poslání

Posláním nově zakládané cukrárny je uspokojování potřeb v oblasti cukrárenství obyvatelům Nového Města na Moravě.

##### Vize

Vizí podniku je vybudovat příjemné místo k posezení a zároveň nabízet nejen tradiční, ale i netradiční zákusky.

##### Cíle

Hlavním krátkodobým cílem je získání povědomí o cukrárně prostřednictvím reklamních letáků, reklamy na sociálních sítích a v místním zpravodaji Novoměstsko. Mezi střednědobé cíle patří vytvoření ročního čistého zisku pro podnikatele minimálně ve výši 12-ti násobku měsíční minimální mzdy. Dlouhodobým cílem, je do pěti let vybudovat dobrou pověst podniku a získání tak stálé klientely v podobě 15 % podílu na trhu v Novém Městě na Moravě.

## 2.7 Popis podniku

Název cukrárny Cukrárna na Růžku je odvozena podle místa provozovny, která je umístěna v rohovém domě, který je součástí zástavby na Vratislavově náměstí Nového Města na Moravě. Logo cukrárny je navrženo na obrázku číslo 6. Cílem bylo vytvořit logo, které je jednoduché, hravé a zaujme.



Obrázek 6: Návrh loga cukrárny (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Cukrárna na Růžku bude založena na základě živnostenského oprávnění – živnost řemeslná. Nutnou podmínkou provozování této živnosti je vyučení v oboru nebo 6 let praxe v oboru. Protože provozovatelka nesplňuje ani jednu z podmínek, bude tato živnost zaštitěna tzv. garantem – odpovědný zástupce, který má dostatečné vzdělání a má předpoklad k tomu, že činnost bude po odborné stránce řádně vykonána. Hlavní důvody pro zvolení podnikání na živnostenské oprávnění jsou:

- malé náklady na administrativu,
- vlastnění podniku jednou osobou a s tím související volnost rozhodování.

Název podniku:	CUKRÁRNA NA RŮŽKU
Forma podnikání:	živnost řemeslná (CZ-NACE 10.7)
Místo podnikání:	Vratislavovo náměstí, Nové Město na Moravě
Předmět podnikání:	pekařství, cukrářství; maloobchod, velkoobchod
Provozovatel:	Regina Petrová
Kontaktní e-mail:	regina.petrova@seznam.cz
Kontaktní telefon:	774 034 088
Datum vzniku živnosti:	1.1.2020
Plátce DPH:	Ne

Živnostenské oprávnění získáme na živnostenské úřadě (Nové Město na Moravě) s předmětem podnikání „Pekařství, cukrářství“ na základě doložené odborné způsobilosti (výuční list, praxe, garant). Zájemce zaplatí poplatek 1 000 Kč. Tato živnost mimo jiné opravňuje podnikatele k výrobě a prodeji pekařských a cukrářských výrobků a dále

zahrnuje i doplňkové činnosti jako jsou prodej kávy, čaje, nealko nápojů k bezprostřední spotřebě na provozovně. Další doplňující živností, která bude opravňovat k činnosti spojené s nákupem a prodejem zboží bude volná živnost „velkoobchod a maloobchod“. Za tuto živnost zaplatíme 500 Kč. Dále ohlásíme provozovnu na živnostenském úřadě. Následuje přihlášení k dani z příjmů, autentizace a registrace k EET a registrace k platbě zdravotního a sociálního pojištění.

Dále v návaznosti k uvedení cukrárny do provozu musíme získat různá povolení ve vazbě na státní instituce. Níže je uveden výčet institucí, jejichž souhlas je nutnou podmínkou k uvedení podnikatelské činnosti do provozu:

- změna užívání na stavebním úřadě pro získání stavebního povolení – příprava projektové dokumentace,
- stanovisko hygienické stanice odboru výživy + odboru práce,
- stanovisko hasičského záchranného sboru k projektu,
- stanovisko odboru památkové péče,
- stanovisko odboru životního prostředí,
- souhlas Národního institutu pro integraci osob s omezenou schopností pohybu a orientace,
- zdravotní průkaz,
- vypracování dokumentů HACCP.

Pro ušetření finančních prostředků nebude zadáno vyřízení všech výše zmíněných povolení externí firmě, ale provozovatelka se bude snažit jednat s úřady a vyřídit zpracování různých dokumentů s co největší svépomocí. Nejnákladnějším dokumentem se jeví vypracování dokumentu HACCP, který bude vypracovávat odborník v daném oboru. Jeho cena za vypracování se pohybuje okolo 6 000 Kč, tato cena, ale není konečná. Musíme počítat ještě s příplatky za dopravu, konzultace, cena za audit. Odhad konečné ceny se může pohybovat až okolo 8 000 Kč.

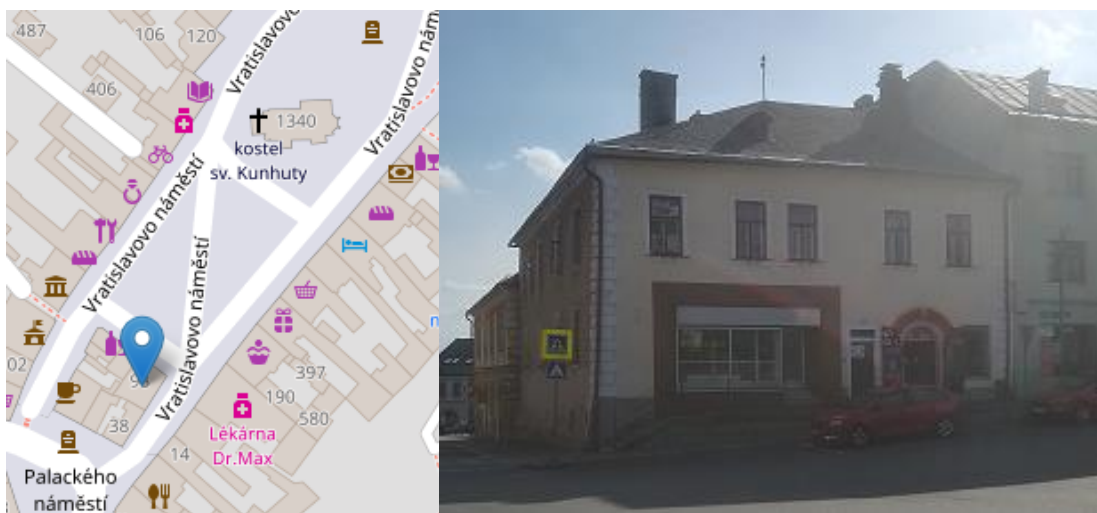
Celková cena za vyřízení a dostání povolení k provozu podnikatelské činnosti od úřadů včetně vypracování HACCP dokumentu je 12 000 Kč. V ceně je zahrnuta i doprava do místa úřadu.

## 2.8 Provozní plán

V této kapitole jsou popsány jednotlivé části provozního plánu. Jedná se především o popis provozovny, nastíněn průběh procesu, shrnuty nejdůležitější dodavatelé cukrárny, předpokládané ceny a popis vybavení cukrárny, seznam produktů a potřeba lidských zdrojů.

### 2.8.1 Popis provozovny

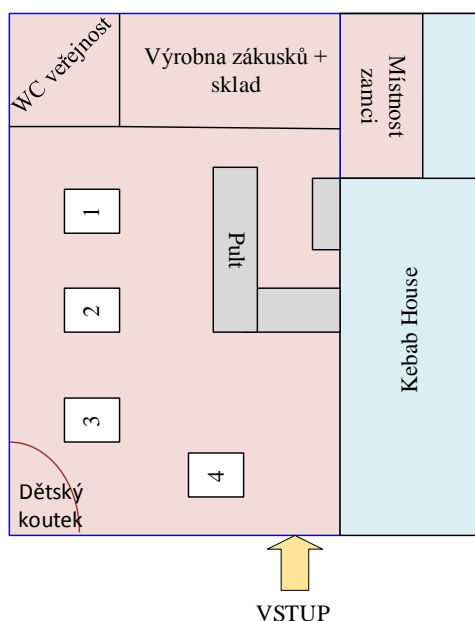
Jak bylo zmíněno výše cukrárna bude umístěna v dolní části Vratislavova náměstí v rohovém domě (viz. obrázek). Součástí budovy, v pravé užší straně budovy, je umístěn Kebab House. Pro naše účely diplomové práce využijeme levou stranu budovy o výměře 55 m<sup>2</sup>. Výhodou je obrovská výloha situována směrem na náměstí, kde bude možné umístit velký poutač s názvem cukrárny a zároveň upoutat pozornost kolemjdoucích zajímavou výzdobou výlohy. Místo je výhodné i z hlediska vysoké fluktuace lidí. Lidé tudy denně procházejí, neboť v blízkosti se nacházejí ordinace tří praktických lékařů, rehabilitační středisko, Úřad práce a Městský úřad. Vyhrazené parkoviště přímo pro cukrárnu zde není možné. Potenciální návštěvníci budou moci zaparkovat na jakémkoli místě náměstí za drobný poplatek městu. Mapa s označením umístěním cukrárny a čelní pohled na budovu, kde by byla umístěna cukrárna je vidět na obrázku číslo 7.



**Obrázek 7:** Mapa Vratislavova náměstí s označením místa provozovny a čelní pohled na budovu volnou k pronájmu (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Prostor cukrárny o výměře 35 m<sup>2</sup> je poměrně zachovalý, ale bude potřebné provést stavební úpravy výrobní záskoků a skladovacích prostor, které podléhají přísným normám. Bude potřebné přepažit zadní prostor pro výrobu a sklad a následně provést rozvod elektřiny a úpravu vodovodního potrubí včetně zapojení odvětrávání. Sociální

zařízení jsou v zachovalém stavu a odpovídají daným normám. I prostor pro zaměstnance je v odpovídajícím stavu a není třeba rekonstruovat. Rekonstrukcí projde osvětlení. Ve stávajícím prostoru jsou pouze dvě závěsná světla. Světla budou rozmístěna tak, aby nad každým stolem viselo jedno osvětlení. Zdi cukrárny budou třeba vybělité a na zvolených místech nalepit tapety. Stávající podlaha, která je pokryta dlažbou, bude zachována. Návrh provozovny, včetně výroby, skladových prostor, wc pro návštěvníky a místnosti pro zaměstnance je vyobrazen na následujícím obrázku číslo 7. Maximální kapacita sedících hostů podniku je 16 návštěvníků – 4 stoly po 4 židlích.



**Obrázek 8: Návrh cukrárny** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

### 2.8.2 Stroje a zařízení

V této kapitole jsou charakterizovány některé stěžejní stroje a zařízení cukrárny. V tabulce níže jsou navrženy ceny jednotlivých zařízení.

**Stroj na zmrzlinu** bude pronajat od společnosti Bohemilk a.s. Společnost pronajímá své stroje obvykle na celou sezonu (konec března – konec října). Pronájem stroje na celé období stojí od 35 000 – 55 000 Kč, záleží na typu stroje a jeho funkcích. Pro účely diplomové práce budeme brát v úvahu pronájem stroje za celé období 43 000 Kč.

Profi **pákový kávovar** například od značky Catler lze pořídit za akční cenu kolem 24 493 Kč (zlevněno z 34 990 Kč). Kávovar Catler umožňuje naprogramovat teplotu extrakce, dobu extrakce pro 1–2 šálky, Součástí je samostatná tryska na horkou vodu a otáčivá tryska na napěnění mléčné pěny. Součástí kávovaru není zabudovaný mlýnek.

Mlýnek na kávu od stejné značky se pohybuje kolem 7 000 Kč. Pro účely diplomové práce počítáme s pořízením kávovaru v hodnotě 30 000 Kč.

**Cukrářská pec** bude koupena z bazaru. Jedná se o profi zařízení s odsavačem par a podstavcem. Cukrářská pec je vhodná pro pečení na čtyřech plechách najednou. Součástí prodeje je i 12 plechů. Stejně tak bude pořízena lednice, mrazicí box a chladicí vitrína o třech policích, prosklená ze všech stran.

**Pokladní systém** poskytne firma Dotykačka ČR s.r.o, která nabízí kompletní pokladní systém (14" dotyková pokladna s vysokým rozlišením, tiskárna účtenek, stojan, aktualizace a příprava na EET) určený přímo pro obchody a gastroprovozy. Cena 7 892 Kč. Terminál pro platební karty nabízí zdarma při měsíční platbě kartou v celkové výši 2 000 Kč. K celkové sumě musíme ještě připočítat prvotní proškolení a instalaci v hodnotě 1 950 Kč

**Tabulka 21: Náklady na stroje a vybavení výroby** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Stroje/zařízení	Pronájem za rok/období	Koupě
Stroj na zmrzlinu	43 000 Kč	
Kávovar		30 000 Kč
Pec		24 200 Kč (bazar)
Lednice 2x		15 000 Kč (bazar)
Mrazicí box		7 000 Kč (bazar)
Chladicí vitrína		13 000 Kč (bazar)
Odsávání		7 000 Kč
Mixér, hnětač, šlehač		12 000 Kč
Pokladní systém		9 842 Kč
Sporák		12 000 Kč
Ostatní		45 000 Kč
<b>Cena celkem</b>	<b>218 042 Kč</b>	

### 2.8.3 Materiály a suroviny

V této kapitole je nastíněno, jaké se budou používat směsi zmrzlin a základní suroviny k výrobě zákusků, řezů a dezertů.

**Zmrzlinové směsi** rovněž od společnosti Bohemilk, a.s. budou nakupovány ve dvou druzích – sorbeta s podílem ovocné složky a zmrzliny vodové. Směsi jsou prodávány v balení po 1 kg.

Do **sympkých směsí** můžeme zařadit například mouky, cukr moučka, cukr krupice, sůl, prášek do pečiva, vanilínový cukr.

Do základu krémů **mléčné výrobky** a **živočišné produkty** – jedná se o smetanu, mléko, tvaroh, jogurt, mascarpone, máslo, vejce, droždí.

Nedílnou součástí zákusků a dezertů bude **ovoce** – zejména jahody, maliny, rybíz, borůvky. Jablka, hrušky pak budou zpracovány v sezonní nabídce. Ovoce bude dále obsaženo v limonádách. Kousky citronu se budou podávat v případě objednání džbánu s vodou, šťáva pak k ochucení krémů.

Zákusky mohou být ozdobeny **kakaem, skořicí, hoblíky z čokolády, oplatkou, kokosem, oříšky, zalité želé, marcipánem** a jiným zdobícím materiálem.

#### **Ostatní vybavení cukrárny**

Ostatní vybavení obsahuje **nádobí** – bílé šálky s podšálky ze silnostěnného porcelánu (90ml = 70 Kč/ks, 180ml = 90 Kč/ks), sklenice na vodu 20 cl (79 Kč/balení 6 ks), sklenice na kafe latte (59 Kč/ks), dezertní talíř na zákusky (29 Kč/ks), mlíčenka 2 cl (21 Kč/ks), příbory, hrnek na čaj, džezva, sklenice na limonádu.

V **nábytku** jsou zahrnuty stoly (80x80 cm 2000Kč/ks), skřínky baru + deska/pult , police, věšák na bundy vyrobený na míru.

Obsahem **cukrářských pomůcek** jsou pomůcky na zdobení, modelovací pomůcky, dortové formy, formy na pečení, chladicí mřížky, kuchyňské náčiní, dortové stojany, silikonové formy a podložky.

V **textiliích** a **dekoracích** jsou zahrnuty záclony, závěsy, ubrusy, podsedáky a zástěrky pro obsluhu, vázy na stůl, držák na ubrousky, tapety a květináče.

**Tabulka 22: Náklady na ostatní vybavení** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Druh vybavení</b>	<b>Cena</b>
Nádobí	6 700
Nerezové nádoby	7 000
Nerezové stoly	20 000
Nábytek	25 000
Cukrářské pomůcky	4 800
Textilie	6 000
<b>Cena celkem</b>	<b>69 500</b>

## Provozní náklady

Provozní náklady obsahují položky, které jsou nutné pro každodenní provoz cukrárny. **Zálohy na energie** a vodu jsou stanoveny odhadem s konzultací majitele provozující restauraci. **Nájem** je stanoven na základě nabídek realitních kanceláří, které inzerují pronájem prostor pro komerční účely v Novém Městě na Moravě. Odstraňování **odpadu** bude zajištěno smlouvou s oprávněnou firmou k nakládání odpadu – TS služby, Nové Město na Moravě. Odpad bude odvážen výše zmíněným podnikem nebo vlastním odvozem na sběrné místo určené k likvidaci odpadu. Odpadem je myšleno například plastové i papírové obaly, zbytky zeleniny, ovoce nebo prošlé zákusky. Odpad bude tříděn dle druhu odpadu do speciálně určených nádob a bude vedena evidence o likvidaci odpadu. Cena **tarifu mobilního telefonu**, který bude sloužit pro jednání s dodavateli a zákazníky od společnosti O2 je 280 Kč měsíčně. Připojení k internetu je počítáno s 500 Kč měsíčně. Provozní náklady jsou vyčísleny v plánu financování v kapitole 2.11.

### 2.8.4 Výrobní kapacita

Výrobní kapacita se bude přizpůsobovat sezonně a předpokládanému nárůstu poptávky. V letních měsících se předpokládá zvýšený zájem o lehké ovocné řezy a zmrzlinu, v zimním období pak například o moučníky.

U **zmrzlinového stroje** záleží, kolik bude třeba vytočit zmrzliny a dle toho bude stroj naplňován zmrzlinovou směsí. Lze obecně říci, že z 1 Kg sypké směsi lze vytočit 30 velkých porcí zmrzlin. Počet vytočených zmrzlin záleží i na způsobu točení a šikovnosti osoby, která zmrzlinový stroj obsluhuje.

Stejně tak u **kávovaru** – množství kávy je ovlivněno poptávkou. Základem všech druhů kávy je espresso (množství kávy 7 g) a z této hodnoty budeme vycházet. Z 1 Kg kávových zrnek připravíme tedy zhruba 142 káv. V případě ztráty 10 % (100 g), například při přesypání, zkušeni provoz kávy, rozliti, konečný počet připravené kávy může být jen 128.

V případě výroby nelze přímo stanovit výrobní kapacitu, neboť záleží na mnoha faktorech – počet vyráběných druhů v daný den, různé doby pečení u jednotlivých druhů, složitosti přípravy druhů, rychlosti a šikovnosti cukráře. Dále je alespoň uvedeno nastínění výrobní kapacity v případě pečení a zdobení věnečků.



Maximální kapacita pece jsou 4 plechy. To umožňuje upečení 40 věnečků na jednu várku. Na jeden plech lze umístit maximálně 10 věnečků (záleží na velikosti/průměru zákusku). Zde je uveden alespoň hrubý odhad upečení jednoho druhu zákusků – věneček.

**Tabulka 23: Příklad výrobní kapacity v případě pečení věnečků** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Činnost	Potřebný čas
Průměrná doba přípravy strojů a surovin	7 min
Průměrná doba přípravy těsta	8 min
Průměrná doba pečení	25 min
Průměrná doba vycházení (během níž se dělá krém)	10 min
Průměrná doba nanášení krému + zdobení	12 min
<b>Celkem</b>	<b>62 minut / jedná várka věnečků</b>

Lze tedy říci, že za hodinu lze upéct a naplnit krémem 40 kusů věnečků. V případě pečení dalšího druhu zákusků, se celková doba může zkrátit vlivem už již rozpálené trouby na příslušné stupně. Pokud budeme připravovat například dva druhy s alespoň podobnou dobou pečení, lze upéct dva druhy během 1 várky pečení.

### 2.8.5 Charakteristika produktů a jejich postup přípravy

Pro pečení a přípravu zákusků a jiných pokrmů se stanovují normy, podle kterých se pak přepočítává množství jednotlivých surovin do požadovaného objemu počtu kusů. Tyto normy obsahují různé zkratky a odkazy na další normy surovin, které jsou potřebné pro finální výrobek. Například při přípravě laskonky, norma obsahuje suroviny pro výrobu korpusu laskonky a dále odkaz na normu na máslový krém a v něm je zase odkázáno na normu na základní žloutkový krém. Příklad normy laskonky je uveden v příloze. Dále jsou nastíněny produkty a jejich krátká charakteristika pro představu finálního produktu včetně neodborného popisu postupu přípravy.

Mezi hlavní produkty, které budou vyráběny ve výrobě – budou procházet prvovýrobou a **procesem pečení**, plnění a zdobení jsou následující produkty.

- **Věneček** – je tvořen z odpalovaného těsta – táhlá hmota je pak cukrářským sáčkem nanášena na pečící papír ve tvaru věnečků nebo větrníků, po upečení se věneček rozřízne na dvě poloviny a plní krémem.

- **Laskonka** – korpusy jsou tvořeny vyšlehanými bílky s cukrem, které jsou přes šablonu nanášeny na plech a následně sušeny v troubě, po zchladnutí se plní karamelovým krémem.
- **Kokosová roláda** – základem je piškotové těsto, které je potřeno kokosovým krémem, stočeno do rolády, povrch potřený tenkou vrstvou krému a obaleno v kokosu, tloušťka jednotlivých koleček je 1,5 centimetru.
- **Čoko-roláda** – je tvořena piškotovým těstem s přidavkem kakaa, náplň je tvořena čokoládovým krémem s kousky čokolády, povrch rolády je politý čokoládou a posypaný barevnými, tloušťka jednotlivých koleček je 1,5 centimetru.
- **Ovocné řezy** – řez tvoří dvě vrstvy světlého piškotového těsta, první vrstva piškotu je promazána marmeládou (jahodová/rybízová/borůvková) a lehkým tvarohovo – šlehačkovým krémem (1 cm), vrchní piškot je potřen opět krémem a vyskládán ovocem (jahody, rybíz, borůvky) a zalitý želé, řezy jsou rozkrájeny na kousky o rozměru 5 x 5 centimetru.

Další dezerty jsou **nepečené**, u kterých je třeba počítat s delším dobou ztuhnutí (v mrazničce). Jedná se především o následující produkty.

- **Tiramisu** – tvořeno cukrářskými piškoty máčenými v kávě a amarettem, které jsou prokládány lehkým nadýchaným krémem z pravého mascarpone, žloutků a smetany, povrch je posypaný vrstvou kakaa.
- **Panna cotta** – italský dezert vzniká svařením želatiny se smetanou, mlékem a cukrem, vznikne tak teplá tekutá směs, která je vlévána do připravených misek určené k podávání, po ztuhnutí (2 hodiny v lednici) je možné dozdobit rozvařeným nebo čerstvým ovocem.
- **Sušenková střecha** – jedná se o nepečený dezert, základem jsou máslové sušenky, na které se nanáší kávový krém, střed dezertu tvoří banán, sušenky jsou následně seskládány tak, že tvoří tzv.: střechu, povrch je politý tmavou čokoládou, po ztuhnutí je střecha rozkrájena na kousky široké 1,5 centimetru.

## 2.8.6 Provozní doba a potřeba lidských zdrojů

Návrh provozní doby zobrazuje následující otevření cukrárny je nastavena tak, aby vyšla vstříc všem návštěvníkům. Z obchodu na náměstí, kam jsem docházela na brigádu

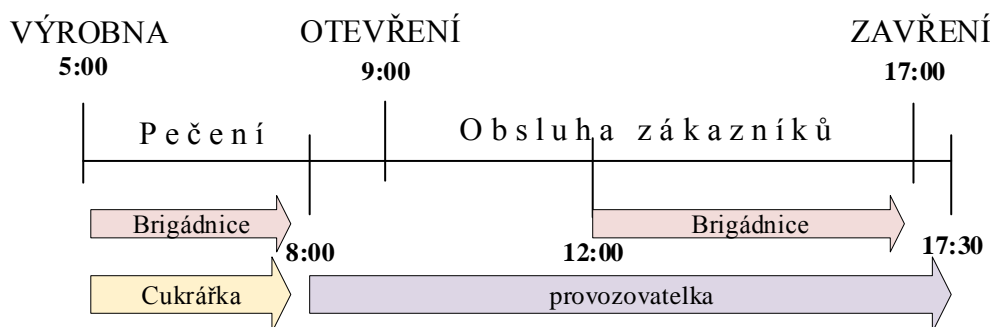
sama vím, že město se začíná „probouzet“ ráno kolem 8:00 – 9:00 hodiny. V ranních hodinách je nejvíce zastoupena starší generace obyvatel, kteří mají ve zvyku nakupovat potřebné věci ve specializovaných obchodech náměstí (drogerie, železářství, papírnictví, tabák, pekárna apod.) a maminky s dětmi a kočárky. Proto je otevírací doba cukrárny nastavena na 9:00 a 10:00 hodinu. Prodloužená provozní doba cukrárny je v úterý a ve čtvrtek, pracující lidé si tak mohou po práci dopřát šálek kávy přímo v cukrárně a nemusejí spěchat. Stejně tak děti navštěvující základní uměleckou školu, která je umístěna v dolní části náměstí, si mohou po absolvování kroužku zajít například na zmrzlinu. Dřívější otevření cukrárny o víkendu má svůj důvod – mnoho lidí, nejen z Nového Města, ale i okolních vesnic přijíždí do Nového Města na pravidelné nedělní mše v kostele sv. Kunhuty (kostel umístěn ve středu Vratislavova náměstí) konající se vždy od 8:00 hodin a od 9:00 hodin. Z vlastní zkušenosti vím, že tito lidé míří po mši do blízké cukrárny na kávu a zákusek a vytváří tak vyšší tržby konkurenčnímu podniku.

**Tabulka 24: Návrh provozní doby cukrárny** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Den týdne	Hodiny
Pondělí	10:00 – 17:00
Úterý	10:00 – 18:00
Středa	9:00 – 17:00
Čtvrtek	10:00 – 18:00
Pátek	9:00 – 17:00
Sobota	8:00 – 16:00
Neděle	8:00 – 16:00

Potřebu lidských zdrojů jsem naplánovala dle množství činností, které jsou potřebné udělat pro plynulý provoz cukrárny. Pro příklad je uveden běžný pracovní den začínající

v 9:00 hodin a končí v 17:00 hodin. Průběh je zobrazen na časové ose v obrázku číslo 8, včetně popisu činností a potřeby lidských zdrojů.



**Obrázek 9: Časová osa a potřeba lidských zdrojů** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ačkoli cukrárna oficiálně otvírá v 9:00 hodin, tak tento čas předbíhá několik činností, které jsou potřebné udělat ještě před otevřením. Výrobna zákusků bude v provozu už od 5:00 hodin. Je důležité připravit těsta, krémy, upéct korpusy, poté naplnit jednotlivé zákusky krémy, případně provést finální zdobení. Musíme také počítat, že dezerty typu panna cotta nebo tiramisu, jsou jednodušší na přípravu, ale aby mohly být podávány zákazníkům, musí pořádně ztuhnout v chladničce. Tyto procesy budou obstarávat 1 cukrářka a 1 pomocná síla. Někdy pouze jen cukrářka, v případě větších objednávek například zákusky na objednávku, dorty a podobně bude třeba více pomocných sil. V případě přípravy většího objemu zákusků nebo dortů dojde k prodloužení pracovní doby u cukrářky, případně brigádnice ve výrobě. Hodinu před otevřením je třeba připravit stoly, vyskládat zákusky na pult, zapnout a zkontrolovat kávovar. Tuto činnost bude provádět samotná provozovatelka, která si také zkontroluje kvalitu provedení zákusků, zkonzultuje s cukrářkou stav zásob výroby a případně provede online objednávky surovin na další dny. V odpoledních hodinách je počítáno také s pomocnou silou v podobě brigádnice, která by pracovala na dohodu o provedení práce a docházela by dle potřeby cukrárny. Po odchodu posledního zákazníka bude provedena kontrola pokladny, spočtení tržby, důkladný úklid prostoru cukrárny, vytření podlahy, otření stolů, vyleštění vstupních dveří, úklid záchodů a podobně.

### 2.8.7 Dodavatelé cukrárny

Dodavatelem kávy je společnost **Lohas s.r.o.** V cukrárně bude podávána kvalitní káva Tonino Lamborghini. Společnost mimo kávy bude dodávat i kvalitní čaje značky JUST-T. Balení vždy obsahuje 25 ks sáčku čaje v hmotnosti 1,5 – 2 gramy.

Pro potřeby cukrárny bude třeba zajistit nejen suroviny pro přípravu těst a krémů, ale i například ovoce, sirupy značky Monini, polevy, mléčné a smetanové výrobky, vejce a další doplňkové zboží. Další nezbytně nutné jsou prostředky pro úklid cukrárny. To všechno bude zajištěno společností **MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.** Výhodou je možnost – objednávka – rychlá objednávka online, kterou společnost přiveze přímo do cukrárny. Nabízí dopravu zdarma při nákupu minimálně 5 000 Kč.

Mezi hlavní dodavatele zmrzliny lze zařadit **BOHEMILK, a. s.**, která dodává bezlepkové směsi na výrobu zmrzliny (14 x 1 kg). Zaměřuje se na vodové, sorbetové a UHT zmrzlinové směsi a prodej smetanového základu pro kopečkovou zmrzlinu. Dále nabízí prodej, pronájem strojů a podporu prodeje v podobě cedulí a poutačů přesně na míru provozovny.

Další nákupy u dodavatelů jsou ovlivněny rekonstrukcí. Bude třeba sehnat vodiče pro rozvod vody, elektrikáře k rozvodu kabelů k osvětlení, zapojení zásuvek a zedníka na drobné úpravy stěn. Stejně tak bude třeba sestavit nábytek v oblasti pultu na míru od truhláře. Vzhledem k vysoké četnosti fyzických osob podnikajících v těchto oborech, tak tyto dodavatele nebudou mít zásadní vliv na podnikání. Výmalbu a vytapetování si provozovatelka zařídí sama.

Stoly, skřínky baru a osvětlení budou nakupovány v obchodním domě **IKEA a.s.** Ikea nabízí velkou rozmanitost skříněk a jiných úložných doplňků, které lze různě kombinovat a sestavovat v závislosti na potřeby podniku. Pokud budeme chtít pozměnit interiér stačí zakoupit například dvířka skříněk v jiném barevném provedení, která jsou neustále k dispozici v rozměrech korespondujících se skřínkami. Výhodou je snadná montáž a dostupnost vybavení. Provozovatelka vlastní 20 starých židlí, které projdou renovací – obroušení starého nátěru, kontrola a případné zpevnění viklajících se částí židlí a konečný nátěr. Proto nákup židlí nebude předmětem nové koupě.

Nádoby a jiné pomůcky do kuchyně včetně spotřebičů, které nebudou koupeny z bazaru, budou objednány u společnosti **Gastronom International s.r.o.**, která poskytuje velký výběr gastronomických zařízení za velmi příznivé ceny.

## 2.9 Marketingový plán

Obsahem marketingového plánu je definice marketingové strategie, cílů a klíčových zákazníků. Marketingový plán podniku je popsán prvky marketingového mixu, který vychází z provedeného výzkumu.

**Marketingová strategie** – podnik se bude primárně zaměřovat na pečení zákusků a dortů, v letních měsících bude nabízet zmrzlinu. Podnik se bude prezentovat na akcích a řemeslných trzích pořádané městem, aby se dostal do povědomí potenciálních zákazníků.

**Definování marketingového cíle** – získat 40 nových zákazníků do jednoho měsíce, zajistit tržby v hodnotě minimálně 110 tisíc měsíčně, získat dobrou pověst podniku a vybudovat si tak stálou klientelu zákazníků.

**Definice klíčových zákazníků** – zákazníci jsou především obyvatelé Nového Města na Moravě, podnik cílí na všechny věkové kategorie.

Sběr dat pro nastavení základního „4P“:

- **na základě vlastních kalkulací** – stanovení na propočtu spotřeby surovin na jeden kus zákusku, k nákupu zboží je připočtena požadované marže, marže ve většině případech tvoří dvě třetiny z celkové prodejní ceny výrobků, u nealkoholických nápojů je marže vyšší,
- **průzkum konkurence** – vychází se z porovnání s konkurenčními podniky pomocí vybraných konkurenčních parametrů (cena, kvalita, šíře nabídky, provozní doba, platby, dostupnost, ostatní služby),
- **průzkum u potenciálních zákazníků** – zaměření přímo na poptávku a preference zákazníka v rámci strukturovaných rozhovorů (četnost návštěv, produkt/služba, cena, umístění, propagace).

### 2.9.1 Produkt

Cukrárna bude nabízet různé druhy **zákusků a ovocných řezů** vlastní výroby, dále dorty a zmrzlinu. Co se týče zákusků, cukrárna nabídne tradičnější volbu produktů typu větrník, věneček, špička, linecké kolečko, laskonka, roláda, trubička apod. Dále budou zařazeny do nabídky lehké **ovocné tvarohové řezy**. Kromě zmíněných druhů zákusků a řezů, si budou moci zákazníci vybrat i **netradiční dezerty** typu tiramisu nebo panna cotta.. Dorty budou pečený na objednávku zákazníka, který si sám vybere druh těsta, příchuť krému a estetický vzhled.

**Zmrzlina** se bude prodávat točená a bude v nabídce v letním období od června do září. Zmrzlina bude točena do zmrzlinových kornoutků ve dvou objemech – malá (80 ml) a velká (100 ml). Bude se jednat o ovocné sorbetové a ledové zmrzliny. Nabídka bude

také obsahovat zmrzlinové poháry, které nebudou servírované v klasickém skleněném poháru nebo misce, ale v hnízdě tvořené zmrzlou čokoládou.

Neodmyslitelnou součástí zákusků je **káva**. Jedná se o kávu, která je pražená v severní části Itálie pomalejším způsobem – dochází tak k potlačení kyselosti a zvýraznění kávové chuti. Na základě výzkumu byla zvolena velmi kvalitní káva značky Tonino Lamborghini. Káva se bude podávat v šálku s podšálkem na dřevěném tácku s lžičkou doplněné o 2 cukry, malé linecké kolečko vlastní výroby, vodou a případně mlékem. Druhy kávy obsahující šlehané mléko mohou být doplněny o skořicový nebo kakaový posyp. U kávy, které jsou doplněné horkou vodou bude podávána navíc konvička s horkou vodou, tak aby si sám zákazník mohl dolít kávu podle své chuti. Níže je uvedena stručná charakteristika nabízených druhů kávy:

- espresso – nejzákladnější druh kávy o objemu 30 ml, z něhož vycházejí všechny ostatní kávové nápoje,
- lungo – espresso dolité horkou vodou v poměru 1:1,
- americano – doplněné espresso horkou vodou v poměru 1:5,
- café latte – větší káva o objemu přes 250 ml, káva je přelitá přes našlehané mléko a vytváří jasně viditelné vrstvy kávy, mléka a pěny,
- cappuccino – patří ke středně velkým kávám o objemu 150–180 ml doplněné o mikropěnu, která je provázána s mlékem,
- flat white – tvoří ji dvojité espresso doplněné jedním centimetrem mléka a mléčné pěny, může být ozdobeno latte artem – obrázky vytvořené specifickým litím mléka do hrnečku,
- vídeňská káva – prodloužené espresso (Lungo) s velkou porcí šlehačky.

Hlavní roli nabídky nápojů bude také hrát sezonnost. V letních měsících se budou nabízet osvěžující **limonády** ve sklenicích o objemu 400 ml – základ tvoří sirup značky Monin, ovoce nebo bylinky dle druhu limonády, led a soda. V zimním období bude nabídka zaměřena na teplé nápoje – například pečený čaj s kousky ovoce, čaj zázvorový nebo mátový doplněné o kousky citronu a med.

Dále bude v nabídce stáčené **víno** (bílé, červené), které bude odebíráno z místní vinotéky, která se nachází v sousedním domě. Nabídka nápojů bude obsahovat i **alkohol** (koňak, rumy, whiskey, bourbon apod.).

Součástí cukrárny bude i malý dětský koutek pro děti, jehož součástí bude výstava obrazů dětí navštěvující místní Základní uměleckou školu. Do vybavení na dětský koutek nebude třeba investovat, protože provozovatelka vlastní koberec, dětskou tabuli, křídly, a malý stůl s 2 židlemi, které může využít pro daný účel.

### 2.9.2 Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů stanovení tržeb. Cena produktů bude jednak stanovena na základě nákladů za zakoupené suroviny a zboží (ceny jsou stanoveny dle cen společnosti Makro), náklady na výrobu produktů včetně mzdové složky a dále náklady na energie. Vliv na cenu budou mít i ceny produktů konkurenční cukrárny, která se nachází na náměstí jako CUKRÁRNA NA RŮŽKU. Ke stanovené ceně bude přičtena marže, která je různě velká u jednotlivých druhů produktů. Dle provedených rozhovorů vyplývá, že potenciálním zákazníkům nevádí připlatit si za kvalitu, a proto můžeme stanovit vyšší ceny některých produktů, avšak s ohledem na ceny konkurence.

Kalkulace spotřebovaných surovin na produkt a stanovení ceny surovin vychází z přepočtu spotřeby surovin na jeden kus zákusku (tabulka 25). Přepočty surovin jednotlivých zákusků jsou uvedeny v příloze diplomové práce. Zpočátku podnikání je počítáno s nižšími cenami – zaváděcí ceny. Po jednom roce podnikání dojde ke zvýšení cen některých produktů.

**Tabulka 25: Vyčíslení cen surovin, marže a prodejní ceny na produkt** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	Cena surovin 1 kusu v Kč	Marže v Kč	Prodejní cena v Kč
Věneček	7	11	18
Ovocný řez	8	17	25
Panna-cotta	22	23	45
Dort – 1/12	11	31	42
Zmrzlina	10	10	20

Ceny nealkoholických nápojů, za které kupují hospodští je uvedena v tabulce číslo 26. Ceny nealka nápojů se pohybují v rozmezí 25–30 Kč. Lze tedy počítat z marží na jednu prodanou minerálku okolo 23 Kč.



**Tabulka 26: Nákupní ceny nealkoholických nápojů** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Nápoj	Cena v Kč
Mattoni jemná (0,33 l, stará lahev)	3,30
Rajec (0,33 l)	3,30
Bonaqua (0,25 l)	3,50
Aquilla (0,33 l)	4,20
Mattoni jemná (0,33 l, nová lahev)	4,30
Korunní (0,33 l)	4,50
Cappy džus (0,2 l)	8,80
Coca-Cola (0,2 l)	9,80

### 2.9.3 Distribuce

Prodej zákusků bude probíhat **přímým kontaktem** se zákazníkem. Mohou nastat různé situace.

Zákazník si na základě nabídky vybere zákusky, které si bude chtít **odnést sebou**. Obsluha tak položí vybrané druhy do papírové krabice nebo na papírový tácek, který následně zabalí do papíru. Před zabalením konečné objednávky vytvoří účtenku a zeptá se jakou formou bude zákazník platit – hotově nebo kartou, zabalí zákusky a přijme od zákazníka platbu.

Pokud si zákazník bude chtít sníst zákusek **uvnitř cukrárny**, tak si u pultu vybere zákusek, který mu následně obsluha donese ke stolu. Obsluha zapíše objednávku na papír spolu s označením stolu. V případě objednávky nápojů bude prvně donesen nápoj a poté zákusek anebo v nejlepším případě oboje zároveň. V případě platby zákazník upozorní obsluhu. Obsluha v případě platby v hotovosti donese účtenku ke stolu zákazníka, v případě platby kartou bude zákazník vyzván k platbě u pultu.

V případě velké objednávky například na oslavy, firemní akce bude proveden **zápis seznamu** zákusků do sešitu určeného pouze pro objednávky. Bude zde uvedeno datum objednávky, datum převzetí, jméno a kontakt na zákazníka.

Na základě rozhovorů nebude zakládám **on-line rezervační systém**. Tento systém by využil pouze úzký profil obyvatel – mladší generace. Většina zákazníků preferují rezervace po telefonické domluvě nebo osobním navštívením podniku.

#### 2.9.4 Propagace

Hlavním cílem propagace je oslovení velkého počtu potenciálních zákazníků prostřednictvím reklamy. Z rozhovorů respondenti jako nejlepší formu oslovení zákazníků považují umístění plakátu cukrárny na místa velké fluktuace lidí, letáčky cukrárny do schránky nebo on-line komunikaci – Instagram, Facebook. Dále považují za důležité originalitu a způsob prezentace samotného podniku – polepy, cedule.

**Leták** o velikosti A5 bude obsahovat název cukrárny, mapku s vyznačeným bodem umístění provozovny, provozní dobu, kontakt, fotografie interiéru doplněné o fotografie zákusků. Tyto letáčky budou umístovány v případě bytových domů na společnou nástěnku domu, v případě rodinných domků budou vhazovány do schránek jednotlivě. Cílem rozdávání letáku je oslovení starší generace obyvatel, které neumí pracovat s počítačem nebo nepovažují propagaci on-line za účelné. Roznos letáku a jejich umístění si zařídí provozovatelka sama, stejně tak i jejich návrh. Dále bude podnik propagován v místním zpravodaji Novoměstsko v rubrice **inzerce**, které dostávají do svých schránek všichni obyvatelé Nového Města na Moravě. Jedná se o reklamu o rozměru 93 x 68 milimetrů.

**Propagaci on-line** na Instagramu a Facebooku bude zajišťovat kamarádka provozovatelky, která má již zkušenosti s vytvářením profilů podniků a jejich správou na sociálních sítích. I zde bude uveden krátký popis podniku, adresa, provozní doba, nabídka produktů a fotografie interiéru a produktů, uvedeny různé novinky a oznámení dané nabídky.

Podpora prodeje bude tvořena **ochutnávkou** zdarma nových produktů nebo druhů zmrzlin, a to buď přímo v cukrárně u pultu zákusků nebo přímým kontaktem s lidmi mimo cukrárnu – především v prostoru náměstí. Dále budou zákazníci cukrárny motivováni **věrnostním programem** – kartička, kam za každou objednanou kávu dostanete razítko, při nasbírání deseti razítek dostanete ke kávě věneček zdarma. Stálá nabídka bude doplněna o nabídku **1+1 – káva + moučník** za sníženou cenu. Bude se jednat například o sezonní moučníky, zákusky (jablečný závin, muffin, porce zmrzliny apod.). Náklady na propagaci jsou zobrazeny v tabulce číslo 27.

**Tabulka 27: Náklady na propagaci** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Druh propagace	Cena za potřebný počet ks
Leták A5 (1 000 Ks)	1 000 Kč
Věrnostní karty (250 Ks)	850 Kč
Inzerce Novoměstsko	1 500 Kč
Celkem	<b>3 350 Kč</b>

## 2.10 Organizační plán

Hlavní vedoucí podniku bude **provozovatelka cukrárny**, která má zodpovědnost za samotnou provozovnu a bude mít rozhodovací právo ve věcech týkající se provozu cukrárny – zvolení dodavatelů, objednávky, tvorba propagačních materiálů, výběr a nábor zaměstnanců, stanovení mezd zaměstnanců, školení, plánování směn, jednání s úřady, inventarizace, kontrolní dohled chodu cukrárny apod. Provozovatelka má zatím pouze ekonomické vzdělání – titul bakalář. Vědomosti z oblasti cukrárenství chce získat pomocí rekvalifikačního kurzu (cena se pohybuje kolem 20 000 – 30 000 Kč dle druhu kurzu) a také základním kurzem přípravy kávy (cena okolo 4 000 Kč). Provozovatelka nebude pobírat pravidelnou měsíční mzdu, ale bude muset platit minimální měsíční zálohy na zdravotní, sociální a nemocenské pojištění. Výše záloh je zobrazena v tabulce 28.

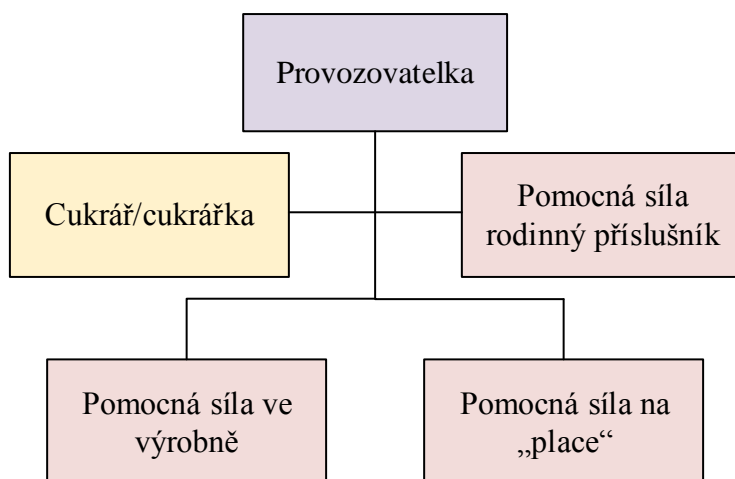
**Tabulka 28: Náklady na SP a ZP podnikatele** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	Měsíčně/Kč	Ročně/Kč
Sociální pojištění	2 388	28 656
Zdravotní pojištění	2 208	26 496
Celkem v Kč	4 596	<b>55 152</b>

Zaměstnancem na hlavní pracovní poměr bude **cukrář/cukrářka** ve výrobně zákusků, která bude pobírat pravidelnou měsíční mzdu. Tato osoba musí být vyučena v daném oboru a vlastnit výuční list. Bude také tvořit garanta cukrárny, za což bude náležitě peněžitě odměněna. Předchozí zkušenosti jsou výhodou. Cukrář/cukrářka bude mít na starost výrobu cukroví, bude s provozovatelkou konzultovat například novinky receptů, nákup pomůcek a forem pro pečení a zdobení, dále se bude podílet na sestavování objednávek surovin pro výrobu a bude také zodpovědná za čistotu a chod výroby. Jako **pomocná síla** (brigádnice) ve výrobě bude zaměstnána osoba na dohodu o provedení práce, která bude docházet dle potřeb podniku buď pro výrobu nebo pro odpolední výpomoc na obsluhu. Tato osoba bude podřízena jak cukrářce/cukráři tak provozovatelce

a bude respektovat jejich názory a plnit zadané činnosti. V případě výpomoci při obsluhování zákazníků, brigádníci budou zodpovědní za správnost pokladny. V letních měsících je očekávaný nárůst zákazníků spojený s poptávkou po zmrzlině. Z tohoto důvodu bude třeba shánět další brigádníky na letní sezonu. V případě nemoci nebo náhlé neschopnosti práce provozovatelky, bude její činnost a dohled nad chodem cukrárny zastávat rodinný příslušník provozovatelky.

Jednoduchá organizační struktura je vyobrazen na následujícím čísle 10.



**Obrázek 10: Návrh organizační struktury cukrárny** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

V případě zaměstnání brigádníků na dohodu o provedení práce roční úhrn odpracovaných hodin nesmí překročit 300 hodin a celkový výdělek bude činit 9 900 Kč. V následující tabulce je znázorněn výpočet mzdy zaměstnance vycházející z průměrné mzdy zaměstnance v Kraji Vysočina, včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Vzhledem k tomu, že cukrář/cukrářka na plný úvazek bude zároveň garantem cukrárny, tak z tohoto hlediska bude zaměstnanec oceněn vyšší mzdou. Každoročně se bude mzda zaměstnance na hlavní pracovní poměr zvyšovat o 1 000 Kč.

**Tabulka 29: Mzda zaměstnance pro první rok podnikání** (Vlastní zpracování, 2019)

	<b>Mzda cukrář/cukrářka</b>
Základ daně	26 800
Pojistné zaměstnavatel	-6 800
Hrubá mzda	20 000
Pojistné	-2 200
Sociální zabezpečení	1 300
Zdravotní pojištění	900
Daň celkem	-4 020
Daňová sleva	2 070
Čistá mzda	<b>15 850</b>
<b>Roční čistá mzda</b>	<b>190 200</b>

### **Motivace a odměňování**

Zaměstnanci a brigádníci na „place“ cukrárny budou mimo odpovídající finanční ohodnocení dostávat i tzv. dýška od návštěvníků. Tyto peníze navíc provozovatelka nebo osoba pověřená k přepočítání a nachystání pokladny (na další den) na konci pracovního dne spočítá a rozdělí mezi zaměstnance/brigádníky.

Pokud bude zaměstnaná osoba pro obsluhu zákazníků na hlavní pracovní poměr, může být její činnost motivována účastí kurzem přípravy kávy, který je dnes velmi populární naukou vytváření tzv.: „coffe art“. Stejně tak zaměstnanci výroby zákusků mohou být vysláni na kurzy zdobení nebo cukrářské semináře, pro zvýšení odbornosti v daném oboru, kde mohou získat například vědomosti, nápady a inspiraci pro tvorbu nových zákusků.

## **2.11 Zakladatelský rozpočet a plán financování**

Zakladatelský rozpočet se skládá z vyčíslení prvotních výdajů na zařízení cukrárny, které budou hrazeny úvěrem. Dále jsou vyčísleny měsíční výdaje prvního roku podnikání. Je sestaven roční plán tržeb, plán nákladů, cash-flow a zisku pro realistickou, optimistickou a pesimistickou variantu.

Protože se jedná o podnik, který nemá povinnost zapsat se v obchodním rejstříku (živnost není provozována průmyslovým způsobem a výše příjmů nebo výnosů snížených o daň z přidané hodnoty nedosáhla nebo nepřesáhla za 2 po sobě následující účetní období v průměru částku 120 milionů korun), tak podnik povede pouze daňovou evidenci.

### 2.11.1 Potřebné zahajovací výdaje a zdroje financování

Nejdůležitější zahajovací výdaje nezbytně nutné k zahájení činnosti podnikání jsou vyčísleny v tabulce číslo 30. Z tabulky vyplývá, že prvotní výdaje bude třeba hradit cizími zdroji – úvěrem. Úvěr včetně úroků a splátek je přiložen v příloze diplomové práce. Bankovní úvěr bude sjednán u společnosti Moneta Money bank ve výši 500 000 Kč. Bude sloužit především ke krytí vyšších počátečních nákladů. Úroková míra je 5,9 %. Měsíční splátka je ve výši 11 720 Kč. Celkem zaplatíme 562 541 Kč. Hodnota RPSN (= roční procentuální sazba nákladů) je 6,2 %, které v sobě zahrnuje vše, o co se půjčka navyšuje. Při podpisu smlouvy v den schválení banka nabízí možnost vrácení úroků zpět za první tři měsíce. Úvěr bude čerpán k 1.1.2020. Otevření podniku je naplánováno na 1.4.2020.

**Tabulka 30: Zahajovací výdaje** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Zřizovací výdaje	21 842
Rekonstrukce	180 000
Vybavení	287 542
<b>Celkem</b>	<b>489 354</b>

### Provozní náklady

V provozní náklady obsahují položky, které jsou spojené s provozem cukrárny. Jedná se o energie, vodné, stočné, nájem, poplatek za odpad, poplatky za internet, EET. U energií a nájmu je připočteno 5 % oproti předešlému roku v důsledku zvýšení cen. V tabulce číslo 31 jsou vyčísleny roční provozní náklady.

**Tabulka 31: Provozní náklady** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Položka</b>	<b>Ročně v Kč</b>
Energie	75 000
Nájem	96 000
Pojištění podniku	4 000
Rezerva	6 000
Odpad	3 000
Internet, mobil	9 360
<b>Celkem</b>	<b>193 360</b>

## Mzdové náklady

Cukrárna zpočátku činnosti zaměstná 1 cukrářku na hlavní pracovní poměr a dvě brigádnice na dohodu o provedení práce. Mzda cukrářky se každoročně bude navyšovat o 1 000 Kč. Je zde zahrnuto zákonné úrazové pojištění za zaměstnance, které je povinné platit za své zaměstnance zaměstnavatel, kterému vzniká povinnost platit pojistné zaměstnává-li alespoň jednoho zaměstnance. Zákonné pojištění se vztahuje na úrazy a nemoci z povolání zaměstnanců, kteří pracují na základě pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo na dohodu o provedení práce. Minimální pojistné za kalendářní čtvrtletí je 100 Kč (DPP). 0,56 % pro ostatní ekonomické činnosti. Hodnota pojištění pro 1 zaměstnance je 448 Kč ročně a platí se na účet Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Celkové roční mzdy zaměstnanců jsou vyčísleny v tabulce číslo 32.

**Tabulka 32: Roční mzdové náklady v Kč** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Pozice	2020	2021	2022	2023
Cukrářka HM	240 000	252 000	264 000	276 000
SP/ZP	81 600	85 680	89 760	93 840
Brigádnice 1	9 900	9 900	9 900	9 900
Brigádnice 2	9 900	9 900	9 900	9 900
Pojištění	648	648	648	648
<b>Celkem</b>	<b>342 048</b>	<b>358 128</b>	<b>374 208</b>	<b>390 288</b>

Do mzdových nákladů není počítáno se zdravotním a sociálním pojištěním podnikatele, neboť se nejedná o nákladovou položku. To bude odečteno od konečného čistého zisku podnikatele.

### 2.11.2 Výdaje pro rok 2020

V tabulce číslo 33 jsou vyčísleny výdaje v jednotlivých měsících v prvním roce podnikání (2020). Zpočátku roku jsou výdaje vyšší, neboť je potřeba zrekonstruovat podnik, nakoupit stroje a vybavení, suroviny a zahájit propagaci. Náklady na rok 2020 činí 1 354 641 Kč.

**Tabulka 33: Výdaje pro rok 2020** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Výdaj/měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Zřizovací výdaje	21 842	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rekonstrukce	180 000	-	-	-	-	--	-	-	-	-	-	-
Vybavení	287 542	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup surovin	-	-	20 000	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350
Propagace	-	3 350	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nákup zboží	-	-	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Nájem	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Energie	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250
Mzdy	-	-	-	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504
Pojištění podniku	-	-	-	334	334	334	334	334	334	334	334	334
Rezerva	-	-	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Odpad	-	-	-	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Internet, mobil	-	-	-	780	780	780	780	780	780	780	780	780
Úroky z úvěru	2 458	2 413	2 367	2 321	2 275	2 228	2 182	2 135	2 088	2 040	1 993	1 945
SP a ZP podnikatele	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596
<b>Výdaj celkem</b>	<b>510 688</b>	<b>24 609</b>	<b>49 213</b>	<b>91 885</b>	<b>91 839</b>	<b>91 792</b>	<b>91 746</b>	<b>91 699</b>	<b>91 652</b>	<b>91 604</b>	<b>91 557</b>	<b>91 509</b>



### 2.11.3 Plán ročních nákladů

V tabulce číslo 34 jsou zobrazeny předpokládané náklady v jednotlivých letech podnikání. U nájmu, energií a nákupu surovin je počítáno s meziročním růstem 5 % oproti předešlému roku. Stejně tak náklady na mzdy rostou, neboť hrubá mzda zaměstnance na hlavní pracovní poměr se bude každoročně zvyšovat o 1 000 Kč.

**Tabulka 34: Plán ročních nákladů v letech 2020-2023** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	2020	2021	2022	2023
Pořizovací náklady	489 384	0	0	0
Nákup surovin	311 150	388 200	407 610	427 991
Propagace	3 350	0	0	0
Nákup zboží	80 000	96 000	96 000	96 000
Nájem	96 000	100 800	105 840	111 132
Energie	75 000	78 750	82 688	86 822
Mzdy	256 536	342 048	358 128	374 208
Pojištění podniku	3 006	4 000	4 000	4 000
Rezerva	4 500	6 000	6 000	6 000
Odpad	2 250	3 000	3 000	3 000
Internet, mobil	7 020	9 360	9 360	9 360
Úroky z úvěru	26 445	19 522	12 180	4 393
Celkem	1 354 641	1 047 680	1 084 806	1 122 905

Náklady jsou přepočteny do optimistické a pesimistické varianty v tabulce číslo 35. V rámci optimistické varianty jsou náklady snižovány o 20 %, což může být způsobené poklesem cen vstupních surovin, modernizace strojů a tím urychlené pečení zákusků nebo lepší nájemní smlouva. Naopak růst nákladů v pesimistické variantě může způsobit nečekané rozbití strojů, zařízení a vybavení, havárie podniku (únik vody – oprava) nebo vyšší ceny vstupních surovin.

**Tabulka 35: Predikce nákladů pro roky 2020-2023** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	2020	2021	2022	2023
Realistická	1 354 641	1 047 680	1 084 806	1 122 905
Optimistická	1 083 713	838 144	867 845	898 324
Pesimistická	1 625 569	1 257 216	1 301 767	1 347 486

#### 2.11.4 Plán ročních výnosů

Tabulka číslo 36 zobrazuje předpokládané měsíční tržby cukrárny. Lze odhadnout, že tržby by mohly být o něco vyšší vlivem prodeje nealkoholických nápojů a limonád. Ty nejsou započítány do tržeb, protože jejich prodej lze těžko odhadnout. Ceny zmíněných produktů jsou popsány v kapitole 2.9.2.

**Tabulka 36: Měsíční tržba podniku** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	Prodej ks	Výroba/nákup	Marže	Tržba
Věneček	450	3 150	4 950	8 100
Ovocný řez	450	3 600	7 650	11 250
Panna-cotta	450	9 900	10 350	20 250
Dort 1/12	450	4 950	13 950	18 900
Dort celý	4	700	1 300	2 000
Zmrzlina	780	7 800	7 800	15 600
Káva	600	3 000	19 200	22 200
Drobný prodej	-	8 000	2 000	10 000
Celkem	-	40 350	67 200	<b>108 300</b>

Tržba roku 2020 je počítána pouze za 9 měsíců, protože tržby podnik začne tvořit až od 1.4.2020. Jak uvádí CZ-NACE, vývoj tržeb tohoto odvětví značí meziroční růst 6 % vzhledem k předchozímu roku. Po konzultaci s majitelem provozující cukrárnu jsou tržby stanovené za prodej 15 ks zákusků každého druhu denně. V optimistické variantě se počítá s nárůstem tržeb o 20 % například vlivem extrémně teplého léta nebo zvýšení návštěvnosti města – vyšší fluktuace lidí na náměstí v důsledku konání světových závodů. Naopak v pesimistické variantě se očekává pokles tržeb o 20 % způsobené například snížením poptávky po produktech, vybudování špatného jména podniku – nižší návštěvnost. Predikce výnosů všech variant zobrazuje tabulka číslo 37.

**Tabulka 37. Predikce výnosů v letech 2020-2023** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Realistická	974 700	1 377 576	1 460 231	1547844
Optimistická	1 169 640	1 653 091	1 752 277	1 857 413
Pesimistická	779 760	1 102 061	1 168 184	1 238 276

### 2.11.1 Cash-flow pro rok 2020

Cash-flow je opět pro první rok podnikání rozepsán po měsících (tabulka číslo 38). Další roky pro realistickou, optimistickou a pesimistickou variantu jsou zobrazeny v tabulce číslo 39.

**Tabulka 38: Cash-flow pro první rok podnikání** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Příjmy</b>	750 000	0	0	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300
Tržby				108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300
Vklad	250 000											
Úvěr	500 000											
Zřizovací výdaje	21 842											
Rekonstrukce	180 000											
Vybavení	287 542											
Nákup surovin	0		20 000	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350
Propagace		3 350										
Nákup zboží			8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Nájem	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Energie	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250
Mzdy				28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504
Pojištění podniku				334	334	334	334	334	334	334	334	334
Rezerva				500	500	500	500	500	500	500	500	500

Odpad				250	250	250	250	250	250	250	250	250
Internet, mobil				780	780	780	780	780	780	780	780	780
Úroky z úvěru	2 458	2 413	2 367	2 321	2 275	2 228	2 182	2 135	2 088	2 040	1 993	1 945
SP a ZP podnikatele	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596	4 596
<b>Výdaj celkem</b>	510 688	24 609	49 213	91 885	91 839	91 792	91 746	91 699	91 652	91 604	91 557	91 509
Rozdíl P a V	239 312	-24 609	-49 213	16 415	16 461	16 508	16 554	16 601	16 648	16 696	16 743	16 791
<b>Konečný stav peněz</b>	239 312	214 703	165 490	181 905	198 366	214 874	231 428	248 029	264 677	281 373	298 116	314 907

**Tabulka 39: Cash-flow v letech 2020-2023** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Realistická varianta</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Počáteční stav	750 000	314 907	589 651	909 924
Příjmy	974 700	1 377 576	1 460 231	1 547 844
Výdaje	1 409 793	1 102 832	1 139 958	1 178 057
Rozdíl P a V	-435 093	274 744	320 273	369 787
<b>Konečný stav</b>	<b>314 907</b>	<b>589 651</b>	<b>909 924</b>	<b>1 279 711</b>
<b>Optimistická varianta</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Počáteční stav	750000	708194	1416388	2832776
Příjmy	1 169 640	1 653 091	1 752 277	1 857 413
Výdaje	1 127 834	882 266	911 966	942 446
Rozdíl P a V	41 806	770 825	840 311	914 967
<b>Konečný stav</b>	<b>708 194</b>	<b>1 416 388</b>	<b>2 832 776</b>	<b>5 665 552</b>
<b>Pesimistická varianta</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Počáteční stav	750000	-161 992	-323 984	-1 460 231
Příjmy	779 760	1 102 061	1 168 184	1 238 276
Výdaje	1 691 752	1 323 398	1 367 950	1 413 668
Rozdíl P a V	-911 992	-221 337	-199 766	-175 392
<b>Konečný stav</b>	<b>-161 992</b>	<b>-323 984</b>	<b>-1 460 231</b>	<b>-1 547 844</b>

### 2.11.1 Plán zisku

Plán zisku je opět vyčíslen pro první rok podnikání zvlášť v tabulce číslo 40. Další roky jsou vyčísleny v tabulce číslo 41-43.

**Tabulka 40: Plán zisku pro rok 2020** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Příjmy</b>	750 000	0	0	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300
Tržby				108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300	108 300
Vklad	250 000											
Úvěr	500 000											
Zřizovací výdaje	21 842											
Rekonstrukce	180 000											
Vybavení	287 542											
Nákup surovin	0		20 000	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350	32 350
Propagace		3 350										
Nákup zboží			8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Nájem	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Energie	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250
Mzdy				28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504	28 504
Pojištění podniku				334	334	334	334	334	334	334	334	334
Rezerva				500	500	500	500	500	500	500	500	500
Odpad				250	250	250	250	250	250	250	250	250
Internet, mobil				780	780	780	780	780	780	780	780	780

Úroky z úvěru	2 458	2 413	2 367	2 321	2 275	2 228	2 182	2 135	2 088	2 040	1 993	1 945
<b>Výdaj celkem</b>	<b>506 092</b>	<b>20 013</b>	<b>44 617</b>	<b>87 289</b>	<b>87 243</b>	<b>87 196</b>	<b>87 150</b>	<b>87 103</b>	<b>87 056</b>	<b>87 008</b>	<b>86 961</b>	<b>86 913</b>
<b>EBT – zisk před zdaněním</b>	243 908	-20 013	-44 617	21 011	21 057	21 104	21 150	21 197	21 244	21 292	21 339	21 387
Daň 15 %	36 586	-3 002	-6 693	3 152	3 159	3 166	3 173	3 180	3 187	3 194	3 201	3 208
Sleva poplatník	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070	2 070
<b>EAT – zisk po zdanění</b>	209 392	-14 941	-35 854	19 929	19 968	20 008	20 048	20 087	20 127	20 168	20 208	20 249
Úmor	9 261	9 307	9 353	9 399	9 445	9 491	9 538	9 585	9 632	9 679	9 727	9 775
<b>Čistý ekonomický zisk</b>	200 131	-24 248	-45 207	10 530	10 523	10 517	10 510	10 502	10 495	10 489	10 481	10 474
	200 131	175 883	130 675	141 206	151 729	162 247	172 756	183 258	193 754	204 243	214 724	<b>225 198</b>



**Tabulka 41: Plán zisku – realistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Realistická varianta</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Výnosy	1 724 700	1 377 576	1 460 231	1 547 844
Tržby	974 700	1377576	1460230,56	1547844,39
Vklad	250 000	0	0	0
Úvěr	500 000	0	0	0
Náklady	1 354 641	1 047 680	1 084 806	1 122 905
<b>EBT – zisk před zdaněním</b>	370 059	329 896	375 425	424 939
Daň 15 %	55 509	49 484	56 314	63 741
Sleva poplatník	24 840	24 840	24 840	24 840
<b>EAT – zisk po zdanění</b>	339 390	305 252	343 951	386 038
Úmor	114 192	121 113	128 455	136 242
<b>Čistý ekonomický zisk</b>	225 198	184 139	215 496	249 796

**Tabulka 42: Plán zisku – optimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Optimistická varianta</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Výnosy	1 919 640	1 653 091	1 752 277	1 857 413
Tržby	1 169 640	1 653 091	1 752 277	1 857 413
Vklad	250 000	0	0	0
Úvěr	500 000	0	0	0
Náklady	1 083 713	838 144	867 845	898 324
<b>EBT – zisk před zdaněním</b>	835 927	814 947	884 432	959 089
Daň 15 %	125 389	122 242	132 665	143 863
Sleva poplatník	24 840	24 840	24 840	24 840
<b>EAT – zisk po zdanění</b>	735 378	717 545	776 607	840 066
Úmor	114 192	121 113	128 455	136 242
<b>Čistý ekonomický zisk</b>	621 186	596 432	648 152	703 824

**Tabulka 43: Plán zisku – pesimistická varianta** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

<b>Pesimistická varianta</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Výnosy	1 529 760	1 102 061	1 168 184	1 238 276
Tržby	779 760	1 102 061	1 168 184	1 238 276
Vklad	250 000	0	0	0
Úvěr	500 000	0	0	0
Náklady	1 625 569	1 257 216	1 301 767	1 347 486
<b>EBT – zisk po zdanění</b>	-95 809	-155 155	-133 583	-109 210
Daň 15 %	0	0	0	0
Sleva poplatník	0	0	0	0
<b>EAT – zisk po zdanění</b>	-95 809	-155 155	-133 583	-109 210
Úmor	114 192	121 113	128 455	136 242
<b>Čistý ekonomický zisk</b>	<b>-209 998</b>	<b>-276 268</b>	<b>-262 038</b>	<b>-245 452</b>

V rámci diplomové práce je počítáno s realistickou variantou, která vykazuje pozvolnou rostoucí tendenci a nejvíce odpovídá reálným hodnotám podniku. Čistý ekonomický zisk optimistické varianty vykazuje velmi vysoký zisk, který je způsobený zvýšením tržeb, a naopak snížením nákladů v důsledku modernizace a úspory strojů. Pesimistická varianta značí záporné zisky, kterých se v rámci podnikání budeme vyhýbat.

Čistý ekonomický zisk značí čistý zisk podnikatele. Od konečné části zisku si podnikatel ještě musí odečíst sociální a zdravotní pojištění podnikatele. Pro první rok podnikání vychází měsíční zisk podnikatele kolem 16 000 Kč.

## 2.12 Hodnocení rizik

Každá podnikatelská činnost nese určitá rizika, která se mohou objevit na úplném začátku podnikání, ale i během plného provozu podniku. Je důležité tyto rizika identifikovat a snažit se o jejich odstranění nebo eliminaci ještě dříve, než způsobí negativní dopad na podnik.

### Identifikace rizik a návrh opatření k jejich eliminaci

Na základě teorie z kapitoly 1.3.6 jsou identifikována rizika a přiřazeny hodnoty pravděpodobnosti jejich výskytu a možného dopadu na projekt (tabulka číslo 46).

**Tabulka 44: Identifikace rizik** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Hrozba	Scénář	Pravdě- podobnost	Dopad	Hodnota rizika
Reakce konkurence na nový podnik	Snížení cen svých produktů, snížení tržeb našeho podniku	3	3	<b>9</b>
Nízká poptávka	Nízký zisk, nízká návštěvnost	2	3	<b>6</b>
Nespolehlivost zaměstnanců	Ohrožení chodu výroby a celé cukrárny	2	2	<b>4</b>
Změna preferencí obyvatel	Snížení návštěvnosti	1	2	<b>2</b>
Otevření stánku se zmrzlinou	Přejítí zákazníků ke konkurenci	1	3	<b>3</b>
Výpadek energií	Nemožnost pečení, znehodnocení výrobků	2	3	<b>6</b>

Níže jsou popsány opatření k jednotlivým hrozbám.

**Reakce konkurence na nový podnik** – v případě otevření CUKRÁRNY NA RŮŽKU by konkurenční cukrárna mohla reagovat snížením cen svých produktů, představení nových produktů nebo vytváření akcí na své produkty. Je proto důležité sledovat chování konkurenční cukrárny a držet ceny v přiměřené míře v porovnání s konkurencí.

**Nízká poptávka** – ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že zákazníci chtějí ochutnat něco mimořádného, avšak skutečná poptávka po těchto výrobcích nemusí být tak vysoká, jak se zdá. Je třeba nabízet i tradiční zákusky k pokrytí poptávky u všech generací. Dobrou volbou by mohla být například měsíční obměna zákusků, po kterých není tak velký zájem a snažit se tak přizpůsobit co nejvíce zákazníkům. Zavedení knihy přání a nedostatků by vedlo k vyjádření zákazníkoví spokojenost/nespokojenosti s podnikem, produkty, obsluhou.

**Nespolehlivost zaměstnanců** – spolehlivý personál je stěžejním prvkem pro dobře fungující podnik. Je třeba pečlivě nabírat své zaměstnance, motivovat je (kurzy, školení, peněžní odměny apod.) a vytvářet příjemnou atmosféru a prostředí podniku tak, aby se v zaměstnání cítili dobře. Komunikovat s nimi o případných nedostacích v podniku.

**Změna preferencí obyvatel** – chování zákazníka je velmi nepředvídatelné a eliminovat toto riziko je velmi obtížné, neboť se toto riziko může jevit jako životní styl daného člověka. Předcházet tomuto riziku můžeme pouze tím, že budeme naslouchat zákaznickovým potřebám a sledovat trendy v cukrářském odvětví.

**Otevření stánku se zmrzlinou** – nově otevřený stánek se zmrzlinou by měl na podnik velký negativní dopad v případě, že by nastavil ceny zmrzliny na nižší úroveň než CUKRÁRNA NA RŮŽKU. Přejítí ke konkurenci z hlediska zákazníků je snadné. Proto je důležité získat loajalitu zákazníků, nabízet „něco navíc“ než jen zmrzlinu (například oplatka, poleva, dekorace) nebo zavést věrnostní systém, kdy při nákupu určitého počtu zmrzlin dostanete zmrzlinu zdarma.

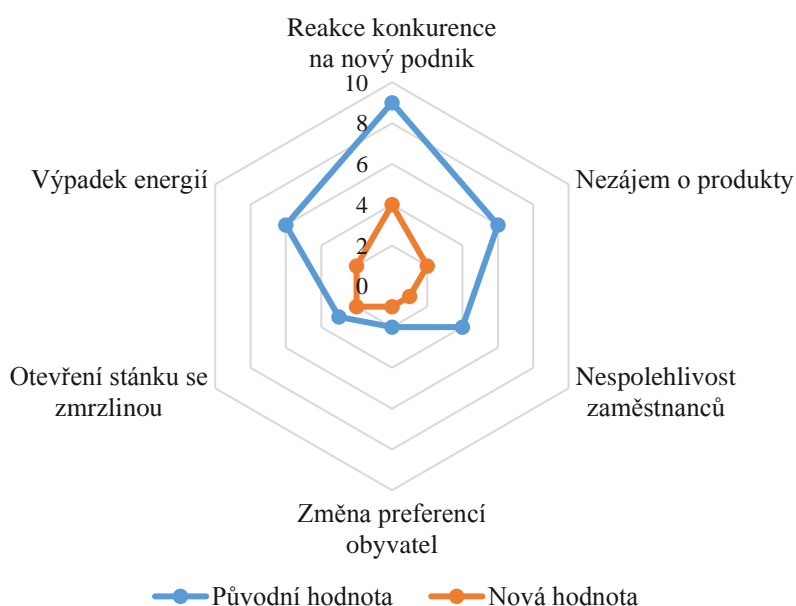
**Výpadek energií** – v případě neočekávaného přerušení dodávky energií nastává problém především ve výrobě, která je závislá na elektrické energii (pec, šlehač krémů a podobně), ve skladu by mohlo v případě dlouhodobého výpadku dojít k znehodnocení potravin. Je důležité být informován a sledovat plánované výpadky a zajistit se před nimi jiným zdrojem napájení. Krátkodobě lze řešit elektrocentrálou. Pokud by se jednalo o dlouhodobý výpadek je lepší omezit provoz.

Navrhnutá opatření by měla vést k eliminaci rizik nebo jejich odstranění. Na základě navrhnutých opatření jsou rizikům přiřazeny nové hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu na podnik. Tabulka číslo 47 zobrazuje nové hodnoty rizik po zavedení opatření.

**Tabulka 45: Nové hodnoty rizik po zavedení opatření** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
Reakce konkurence na nový podnik	2	2	<b>4</b>
Nízká poptávka	1	2	<b>2</b>
Nespolehlivost zaměstnanců	1	1	<b>1</b>
Změna preferencí obyvatel	1	1	<b>1</b>
Otevření stánku se zmrzlinou	1	2	<b>2</b>
Výpadek energií	2	1	<b>2</b>

Grafické znázornění zobrazuje stav před a po zavedení opatření daných rizik. Z grafu číslo 3 lze vyčíst, že hodnoty rizik po zavedení opatření jsou výrazně nižší oproti původním hodnotám.



**Graf 3: Pavučinový graf** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

## 2.13 Harmonogram realizace

Časový harmonogram projektu je uveden níže v tabulce. Jsou zde naplánované jednotlivé činnosti včetně jejich začátku a konce a doby trvání ve dnech. Na základě sestavené tabulky je pak harmonogram realizace zobrazen pomocí jednoduché formy Ganttova diagramu.

Zahájení projektu na vybudování cukrárny je naplánován na 1.11.2019. Zahájení rekonstrukce pak k 1.1.2020, kdy k tomuto datu musí být k dispozici peněžní prostředky v podobě úvěru. Samotnému projektu náleží mnoho přípravných prací. Musí se zajistit prostor – zhodnotit různé varianty, komunikace s majiteli prostor, stanovení podmínek pronájmu, podepsání nájemní smlouvy, a hlavně získání živnostenského oprávnění pro provozování podnikatelské činnosti. S tím souvisí i nalezení vhodného garanta, který nám zaštití živnost v oblasti cukrárenství.

Dalším nezbytným bodem je příprava prostor pro podnikání – rekonstrukce. Rekonstrukce bude prováděna svépomocí, avšak odborné práce (rozvod vody, elektřiny) budou mít na starost živnostníci Nového Města. Předpokládaná doba rekonstrukce je 1,5 měsíce (40 dní). Nezbytné je také objednat potřebné vybavení cukrárny s dostatečným

časovým předstihem, neboť pokud nebudou dodány některé zařízení včas může dojít k celkovému časovému posunutí plánu projektu.

Stěžejní částí je hledání spolehlivého personálu, pro obsluhu zákazníků a výpomoc ve výrobě. Dále příprava propagačních materiálů pro šíření informací o plánovaném otevření nové cukrárny v Novém Městě. Dalším krokem je nákup surovin a jednání s dodavateli pro plynulý provoz cukrárny. Odzkoušení vybavení proběhne zkušebním provozem cukrárny v okruhu rodiny, známých a blízkých přátel. Posledním bodem harmonogramu je pak slavnostní otevření pro veřejnost. V projektu je také počítáno s časovou rezervou.

**Tabulka 46: Časový harmonogram projektu** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

		Činnost	Zahájení/ukončení	Trvání (dny)
2019	1	Vytvoření plánu projektu, zajištění bankovního úvěru	1.1.2019 – 31.12.2019	61
	2	Začátek projektu	1.1 – 20.1.2019	20
2020	3	Zajištění prostor	10.1 – 31.1.2019	21
	4	Získání ŽL schválení provozovny	20.1 – 20.3.2019	59
	5	Rekonstrukce	20.1 – 1.3.2019	40
	6	Nákup vybavení + instalace	10.2 – 10.3.2019	28
	7	Kolaudace	20.3.2019	1
	8	Zajištění personálu	1.2 – 1.3.2019	29
	9	Propagace	20.2 – 15.4.2019	54
	10	Nákup surovin	10.3 – 20.3.2019	10
	11	Zkušební provoz	20.3.2019	1
	12	Časová rezerva	20.3-31.3.2019	11
	13	Slavnostní otevření	1.4.2019	1

V následující tabulce je zobrazen časový harmonogram projektu pomocí velmi zjednodušené formy Ganttova diagramu.

**Tabulka 47: Zjednodušený Ganttův diagram** (Zdroj: Vlastní zpracování, 2019)

činnost	2019		2020													
	(1.11-31.12)		Leden				Únor				Březen				Duben	
-	30	31	1	10	20	31	1	10	20	28	1	10	20	31	1	15
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																

## ZÁVĚR

Hlavním cíl diplomové práce, sestavení realizovatelného podnikatelského plánu na založení cukrárny v Nové Městě na Moravě, byl naplněn. Z interní analýzy vyplynulo, že budoucí provozovatelka cukrárny má předpoklady pro podnikání a ví co podnikání obnáší, neboť pochází z podnikatelské rodiny. Nevýhodou je chybějící vzdělání v oblasti cukrárenství a praxe v tomto oboru. Silnou stránkou je dosažené ekonomické vzdělání, které ji usnadní práci a orientaci v rámci účetnictví. Finanční zdroje, které jsou k dispozici v hotovosti jsou ve výši 250 000 Kč. Další výdaje spojené se založením cukrárny jsou hrazeny cizími zdroji – úvěrem.

Odvětví cukrárenství, pekařství se jeví jako perspektivní. V rámci PEST analýzy byl zjištěn meziroční růst tržeb tohoto odvětví okolo 6 %. Kraj Vysočina vykazuje rostoucí HDP, které je spojeno s rostoucími mzdami – obyvatelstvo je bohatší a může si dovolit vyšší útraty. Negativní dopad by mohla mít míra inflace, která za poslední roky vykazuje kolísavý charakter, avšak v posledních dvou letech lehce narůstá. Umístění cukrárny v Novém Městě na Moravě je dobrým místem, protože životní úroveň a kvalita bydlení ve městě se neustále zlepšuje. Z Porterovy analýzy odvětví byly zjištěny hybné síly působící na podnik. Bylo analyzováno prostředí v daném odvětví a srovnány konkurenční podniky, které mohou významně ovlivnit nově založený podnik. Poptávka po produktech, názor na ceny produktů, distribuce a nejlepší způsob propagace bylo zjišťováno strukturovanými rozhovory mezi obyvateli Nového Města na Moravě. Z výzkumu vyplynulo, že poptávku po produktech cukrárny tvoří spíše netradiční zákusky u generací do 49 let, obyvatele nad 50 let preferují tradiční zákusky. Rozhodující faktory při výběru zákusků jsou vzhled, chuť a cena. Velký vliv na loajalitu zákazníků má také prostředí – respondenti se v cukrárně chtějí cítit dobře, vyžadují příjemnou obsluhu a čisté prostředí.

V návrhové části je zpracován kompletní podnikatelský plán. Forma podnikání na živnostenské oprávnění byla zvolena z důvodu menší administrativní náročnosti a svobody rozhodování 1 osobou. Součástí provozního plánu jsou stanoveny kalkulace surovin jednotlivých produktů, kapacita pečených kusů zákusků, návrh provozní doby. V rámci marketingového plánu jsou sestaveny prvky marketingového mixu s ohledem na provedené rozhovory a analýzy. Organizační plán zahrnuje potřebu lidských zdrojů,



vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou zobrazeny v grafu jednoduché organizační struktury z níž je patrné, že v čele stojí provozovatelka cukrárny. Nejdůležitější částí podnikatelského plánu je rozpočtové financování a plán financování. Zde je vyčíslena velikost peněžních prostředků potřebných na financování prvotních výdajů – zřizovací výdaje, rekonstrukce, vybavení cukrárny, nákup strojů, zařízení apod. Dále je zpracován finanční tok cash-flow v měsíčních a ročních hodnotách, zpracován plán tržeb, nákladů a zisku pro varianty realistickou, optimistickou a pesimistickou. Z výsledných hodnot vyplynulo, že podnik je ziskový už v prvním roce podnikání. Čistý ekonomický zisk od roku 2021 vykazuje rostoucí tendenci. V závěru diplomové práce byla zhodnocena rizika, která mohou nastat v průběhu podnikání, popis jejich dopadu na podnik a stanovení možných opatření, jak eliminovat dopad těchto rizik. Celý průběh projektu je vyobrazen v jednoduchém časovém harmonogramu realizace.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BLACKWELL, Edward, 1993. Podnikatelský plán. Praha: Readers International. Business guides. ISBN 80-901454-1-8.
2. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. Co je to HACCP? [online], [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://haccp.webnode.cz/co-je-to-haccp/>
4. Česká obchodní inspekce: O COI: Působnost úřadu [online], [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/o-coi/pusobnost-uradu/>
5. ČESKÁ REPUBLIKA, Občanský zákoník: Zákon 89/2012 sb, 2012. In: . 33/2012.
6. DAŇKOVÁ, Magdaléna a , Magazín [online]. 16.8.2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/do-cukrarny-si-jdete-pro-zazitek-rika-uspesna-cukrarka-iveta/r~c00ac496819211e7aec7002590604f2e/?redirected=1551119085>
7. DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001c. Strategie podniku. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.
8. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
9. FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. Restart: průvodce podnikatelským minimalismem. V Brně: Jan Melvil, 2010. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-04-2.
10. HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-120-8.
11. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
12. KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2002. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xii, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.

13. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA, c2007. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
14. KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
15. Moderní marketing aneb od 4P ke 4C, Businessvize [online]. 2010 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/moderni-marketing-aneb-od-4p-ke-4c>
16. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
17. Pekařství, cukrářství: živnosti [online], [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/products/pekarstvi-cukrarstvi/>
18. PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZŇÍČEK, 2014. Obsahový marketing. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4152-6.
19. RIPRAN: Metoda pro analýzu projektových rizik [online], [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <http://ripran.cz/dokumenty.html>
20. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1
21. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, c2010. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
22. SRPOVÁ, Jitka, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
23. SVOZILOVÁ, Alena, 2011. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
24. SWOT analýza: Jak analyzovat prostředí firmy [online], [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
25. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8
26. TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
27. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

28. WUPPERFELD, Udo, 2003. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
29. Zákon č. 455/1991 Sb.: Zákon o živnostenském podnikání [online], [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast1>
30. SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

NMnM = Nové Město na Moravě

Wi-Fi = Wireless Fidelity

## SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: VÝSTUP VÝBĚRU STRATEGIE ZE SWOT ANALÝZY (IFE, EFE) .....	30
GRAF 2: PAVUČINOVÝ GRAF .....	92

## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	22
OBRÁZEK 2: PROCES MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU .....	24
OBRÁZEK 3: VÝZKUMNÉ OBLASTI .....	47
OBRÁZEK 4: SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ Z OBLASTI MARKETINGOVÉHO MIXU .....	51
OBRÁZEK 5: NÁVRH LOGA CUKRÁRNY .....	57
OBRÁZEK 6: MAPA VRATISLAVOVA NÁMĚSTÍ S OZNAČENÍM MÍSTA PRO PROVOZOVNY...	59
OBRÁZEK 7: NÁVRH CUKRÁRNY .....	60
OBRÁZEK 8: ČASOVÁ OSA A POTŘEBA LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	67
OBRÁZEK 9: NÁVRH ORGANIZAČNÍ STRUKTURY CUKRÁRNY .....	75

## SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: VZTAH MEZI 4P A 4C .....	16
TABULKA 2: PŘÍKLAD GANTTOVA DIAGRAMU .....	19
TABULKA 3: PŘEHLED CHARAKTERISTIK PRVKŮ SWOT MATICE .....	27
TABULKA 4: SWOT MATICE.....	27
TABULKA 5: STANOVENÍ VAH A HODNOCENÍ PRVKŮ SWOT MATICE VČETNĚ VÝPOČTU SUM SOUČINŮ ZA JEDNOTLIVÉ KATEGORIE.....	28
TABULKA 6: ANALÝZA INTERNÍCH A EXTERNÍCH FAKTORŮ .....	29
TABULKA 7: PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA .....	32
TABULKA 8: VÝZNAM DOPADU RIZIKA .....	32
TABULKA 9: TABULKA RIZIK .....	32
TABULKA 10: HODNOTA RIZIKA .....	32
TABULKA 11: NÁVRHY NA OPATŘENÍ A VÝPOČET NOvé HODNOTY RIZIKA .....	33
TABULKA 12: VÝVOJ SPOTŘEBY CUKRÁŘSKÝCH VÝROBKŮ (V KILECH NA OBYVATELE ZA ROK) V ČR V LETECH 2013 – 2017 .....	37
TABULKA 13: VÝVOJ HDP V ČR .....	37
TABULKA 14: MÍRA INFLACE V ČR V LETECH 2014 -2018 .....	38
TABULKA 15: VÝVOJ HDP ZA KRAJ VYSOČINA V LETECH 2013-2017 .....	38
TABULKA 16: PRŮMĚRNÉ HRUBÉ MĚSÍČNÍ MZDY PODLE KLASIFIKACE ZAMĚSTNÁNÍ ZA KRAJ VYSOČINA.....	39
TABULKA 17: SROVNÁNÍ KONKURENCE.....	43
TABULKA 18: PROFILY RESPONDENTŮ ROZHOVORU .....	46
TABULKA 19: VÝSLEDKY STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ .....	48
TABULKA 20: ANALÝZA INTERNÍCH A EXTERNÍCH FAKTORŮ .....	55
TABULKA 21: NÁKLADY NA STROJE A VYBAVENÍ VÝROBNY.....	61
TABULKA 22: NÁKLADY NA OSTATNÍ VYBAVENÍ .....	62
TABULKA 23: PŘÍKLAD VÝROBNÍ KAPACITY V PŘÍPADĚ PEČENÍ VĚNEČKŮ .....	64
TABULKA 24: NÁVRH PROVOZNÍ DOBY CUKRÁRNY .....	66
TABULKA 25: VYČÍSLENÍ CEN SUROVIN, MARŽE A PRODEJNÍ CENY NA PRODUKT.....	71
TABULKA 26: NÁKUPNÍ CENY NEALKOHOLICKÝCH NÁPOJŮ .....	72
TABULKA 27: NÁKLADY NA PROPAGACI .....	74
TABULKA 28: NÁKLADY NA SP A ZP PODNIKATELE.....	74
TABULKA 29: MZDA ZAMĚSTNANCE PRO PRVNÍ ROK PODNIKÁNÍ.....	76
TABULKA 30: ZAHAJOVACÍ VÝDAJE .....	77
TABULKA 31: PROVOZNÍ NÁKLADY .....	77
TABULKA 32: ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY V KČ .....	78
TABULKA 33: VÝDAJE PRO ROK 2020 .....	79
TABULKA 34: PLÁN ROČNÍCH NÁKLADŮ V LETECH 2020-2023.....	80
TABULKA 35: PREDIKCE NÁKLADŮ PRO ROKY 2020-2023 .....	81
TABULKA 36: MĚSÍČNÍ TRŽBA PODNIKU .....	81
TABULKA 37. PREDIKCE VÝNOSŮ V LETECH 2020-2023 .....	82
TABULKA 38: CASH-FLOW PRO PRVNÍ ROK PODNIKÁNÍ .....	83
TABULKA 39: CASH-FLOW V LETECH 2020-2023 .....	85
TABULKA 40: PLÁN ZISKU PRO ROK 2020 .....	86
TABULKA 41: PLÁN ZISKU – REALISTICKÁ VARIANTA.....	88
TABULKA 42: PLÁN ZISKU – OPTIMISTICKÁ VARIANTA .....	88



TABULKA 43: PLÁN ZISKU – PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	89
TABULKA 46: IDENTIFIKACE RIZIK.....	90
TABULKA 47: NOVÉ HODNOTY RIZIK PO ZAVEDENÍ OPATŘENÍ .....	91
TABULKA 48: ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU .....	93
TABULKA 49: ZJEDNODUŠENÝ GANTTŮV DIAGRAM .....	94

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Přepis strukturovaných rozhovorů**

**Příloha 2: Receptura laskonky**

**Příloha 3: Kalkulace surovin**

**Příloha 4: Úvěr**

## Příloha 1: Přepis strukturovaných rozhovorů

### Profil účastníka rozhovoru

Žena, 18 let, Nečasova, Nové Město na Moravě, student

### Četnost návštěv/ loajalita, motiv

1. Považujete se za pravidelného návštěvníka cukrárny? (kolikrát do měsíce navštívíte cukrárnu?). *Ano, 3x za měsíc.*
2. Jaké jsou nejčastější důvody vedoucí k návštěvě cukrárny? (Posezení s rodinou/vnoučata, trávení volného času apod.) *Posezení s přáteli, místo pro studium.*

### Produkt a služby

1. Pokud navštívíte cukrárnu, které typy zákusků/dezertů si objednáte? (mám tím na mysli buď tradiční zákusky – větrník, punčový řez, kakaová špička nebo více netradiční, sezónní nebo zahraniční dezerty (creme brulee, foundee apod.)?) *Většinou něco netradičního, ráda zkouším nové věci.*
2. Jaký typ zákusku preferujete? (pěny, smetanové dezerty, ovocné řezy, zmrzlinové poháry nebo naopak teplé varianty pudingu, zákusků apod.). *Mám ráda oboje, ale raději zvolím nějaký dortík.*
3. Jaké faktory Vás ovlivňují při výběru dezertu/zákusku? (mám tím na mysli kvalita použitých surovin, ruční výroba, estetický vzhled/design, chuť, cena...apod.). Které z těchto faktorů jsou pro Vás nejdůležitější? *Tak nejdůležitější je samozřejmě chuť, ale řekla bych, že vzhled hraje taky dost podstatnou roli, pokud to nebude vypadat lákavě, tak si to nedám. Ale nejdůležitější je chuť a asi i suroviny, ze kterých to je.*
4. Jsou některé další produkty, které by neměli chybět v nabídce cukrárny nebo jste je postrádali u některé z cukrárny, kterou jste navštívili? (kvalitní káva, alko, apod.?). *Rozhodně zde musí být dobrý výběr kávy i co se její úpravy týče, jakože všechny druhy, jak latté, frappe, prostě všechno. A musí to být chutná káva.*
5. Jaké služby dle Vašeho názoru, by měla cukrárna nabízet? (zákusky a dorty na objednávku, rozvoz do určitého počtu km, posezení na zahradce venku v letních měsících, připojení WIFI apod.) *Řekla bych, že v dnešní době je fakt důležitý, aby*

nabízela WIFI. Hodně lidí rádo pracuje třeba i z kaváren a tak, takže WIFI naláká, podle mě. No a pokud je to správná cukrárna, měla by nabízet objednávku dortů.

6. Je pro Vás důležité prostředí (atmosféra, komunita zákazníků) a prostory (design, vybavení) cukrárny? Pokud ano, tak proč? Pro mě osobně je důležitý prostor i design prostoru, je důležité, abych se cítila pohodlně, proč trávit čas někde, kde se mi nelíbí? No a důležitý je také personál, nikdo nejde tam, kde je nepříjemná obsluha.

### **Cena**

1. Jaký je Váš názor na cenu (cenovou nabídku) produktů cukráren? Jaká je z Vašeho pohledu Vámi přijatelná cena? Řekla bych, že ty ceny odpovídají. Ráda si klidně připlatím za nějakou dobrotu, když vím, že je vyrobená z něčeho kvalitního a je to dobrý!
2. Jakou cenu jste ochotni zaplatit za kvalitní kávu (espresso/cappuccino)? No asi do těch 80,- přesně nevím, jak se to pohybuje, ale když je to vážně kvalitní, proč ne.
3. Kolik peněz jste ochotni utratit za svůj oblíbený zákusek/dezert event. jiný oblíbený pokrm (otázka č. 3 z oblasti produkt a služby)? Nooo, tak to záleží že jo, ale tak když je to dobrý tak do té 100 za ten zákusek dám!

### **Distribuce**

1. Využíváte nebo využili byste možnost objednávky dortů nebo zákusků? Pokud ano, tak jakou formu objednávky byste preferovali nebo využili? (nechám zabalit a odnesu si je domů přímo z cukrárny osobně, telefonicky, online rezervační systém přes webové stránky. No tak klidně bych volila rezervaci přes internet, kdyby cukrárna například nabízela nějaký katalog, ale kdybych měla speciální požadavky, raději zavolám nebo zvolím osobní návštěvu, a vyzvednutí bych dala přednost, než před dovozem domů.
2. Využili byste rezervaci stolu online přes rezervační systém nebo preferujete rezervaci po telefonu, případně přímé navštívení podniku? Využila bych online rezervace.
3. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost cukrárny (pěšky, MHD doprava apod.). A proč? Měla by být dobře přístupná, ne ji nějak složitě hledat, no a asi by měla mít i nějaký parkoviště v blízkosti.

4. Představte si, že chcete navštívit cukrárnu, ale v daném městě jich je mnoho téměř stejně vzdálených od centra města. Na základě, jakých kritérií vybíráte tu, kterou nakonec navštívíte? *Koukla bych se na recenze na internetu a taky by u mě hodně rozhodl vzhled kavárny.*

### Propagace

1. Co Vás přiměje vyzkoušet novou cukrárnu nebo podnik tohoto typu? (doporučení známých, náhodně – jdu kolem, tak se zastavím, vlastní vyhledávání na webových stránkách, sociální sítě...jiná reklama či komunikační kanál). *Nejvíce doporučení, ale pokud by ve Městě vznikla nová cukrárna, tak bych zašla, protože by mě zajímalo, jak to tam vedou, jak to vypadá a co nabízejí.*
2. Co byste preferovali z Vaší strany jako nejvhodnější komunikační kanál pro oznamování novinek, akcí, ochutnávek, slev ze strany cukrárny apod? *Pro mě by nejlepší bylo nějaký oznámení na sociální síti, ale rozhodně třeba i nějaký letáčky (plakáty) po městě ve stylu, aby to zaujalo a přimělo tam opravdu zajít.*

### Ostatní

1. Co je podle Vás klíčem k úspěchu dobré pověsti/ značky a návštěvnosti cukrárny? *Kvalitní výrobky, přiměřené ceny ke kvalitě výrobku, hezký upravený prostor, milá obsluha. Důležitá je asi i modernizace a stylizace do dnešní doby, takže by se hodila i správná reklama na sociálních sítích a tak, to podle mě dneska osloví hodně lidí.*

#### Profil účastníka rozhovoru

Muž, 27 let, Němcova, Nové Město na Moravě, zaměstnanec v IT

### Četnost návštěv/ loajalita, motiv

1. Považujete se za pravidelného návštěvníka cukrárny? (kolikrát do měsíce navštívíte cukrárnu?). *Ne, cukrárnu navštěvuji výjimečně maximálně 4x ročně.*
2. Jaké jsou nejčastější důvody vedoucí k návštěvě cukrárny? (Posezení s rodinou/vnoučata, trávení volného času apod.) *Když mám chuť na kvalitní kávu se zákuskem, a navíc mám v doprovodu příjemnou a milou společnost.*

### Produkt a služby

1. Pokud navštívíte cukrárnu, které typy zákusků/dezertů si objednáte? (mám tím na mysli buď tradiční zákusky – větrník, punčový rez, kakaová špička nebo více netradiční, sezónní nebo zahraniční dezerty (creme brulee, foundee apod.)? *Nemám rád úplně sladký bomby, raději si dám něco jako cheese cake, nebo*

nějakej sladkokyselej, borůvkovej koláč..... anebo třeba košíček, fondan s malinovou omáčkou.

2. Jaký typ zákusku preferujete? (pěny, smetanové dezerty, ovocné řezy, zmrzlinové poháry nebo naopak teplé varianty pudingu, zákusků apod.). *odpověď obsažena v otázce č. 1*
3. Jaké faktory Vás ovlivňují při výběru dezertu/zákusku? (mám tím na mysli kvalita použitých surovin, ruční výroba, estetický vzhled/design, chuť, cena...apod.). Které z těchto faktorů jsou pro Vás nejdůležitější? *Hlavně vzhled, když se podívám na nabídku tak člověk dostane chuť, dále je důležitá cena. Na složení se nedivím. Jím očima.*
4. Jsou některé další produkty, které by neměli chybět v nabídce cukrárny nebo jste je postrádali u některé z cukrárny, kterou jste navštívili? (kvalitní káva, alko, apod.?). *Většinou jdu na kávu a zákusek, což ve většině cukrárně mají. Jdu vyloženě na sladké a na kávu, ne na pivo.*
5. Jaké služby dle Vašeho názoru, by měla cukrárna nabízet? (zákusky a dorty na objednávku, rozvoz do určitého počtu km, posezení na zahrádce venku v letních měsících, připojení WIFI apod.). *Jdu si do cukrárny povídat, wifi bych zakázal. V letních horkých dnech bych ocenil posezení na zahrádce. A určitě by měla být v nabídce zmrzlina, třeba opočenská!*
6. Je pro Vás důležité prostředí (atmosféra, komunita zákazníků) a prostory (design, vybavení) cukrárny? Pokud ano, tak proč? *Tak to určitě, znám cukrárnu, kde si jeden sedne k jednomu stolu, tak k druhému už se nevleze takže mít trochu prostor kolem sebe, nebejt hlava na hlavě, určitě je důležitá klimatizace nebo odvětrávání. Zvolil bych boxíky – oddělené stoly například květináči nebo bambusovou dekorací.*

### **Cena**

1. Jaký je Váš názor na cenu (cenovou nabídku) produktů cukráren? Jaká je z Vašeho pohledu Vámi přijatelná cena? *Důležitá je poměr cena – výkon. Pokud si dám zákusek a je fakt dobře, tak mi nevadí zaplatit více, klidně i 80 Kč za kus.*
2. Jakou cenu jste ochotni zaplatit za kvalitní kávu (espresso/cappuccino)? *Cena kávy se pohybuje od 45 – 70 Kč, takže ceny akceptuji.*
3. Kolik peněz jste ochotni utratit za svůj oblíbený zákusek/dezert event. jiný oblíbený pokrm (otázka č. 3 z oblasti produkt a služby)?

### **Distribuce**

1. Využíváte nebo využili byste možnost objednávky dortů nebo zákusků? Pokud ano, tak jakou formu objednávky byste preferovali nebo využili? (nechám zabalit a odnesu si je domů přímo z cukrárny osobně, telefonicky, online rezervační

system přes webové stránky. Ano, pokud lze počítat objednávku cukroví na Vánoce. Protože jsem ajták, tak bych ocenil objednávku online, ale součásti by musely být fotografie produktů, ceny, pěkně vložit do košíku, objednat ale samozřejmě bych šel do něčeho odzkoušeného než nového.

2. Využili byste rezervaci stolu online přes rezervační systém nebo preferujete rezervaci po telefonu, případně přímé navštívení podniku? Dokážu si představit fungující online rezervační systém. Už jsem to někde viděl. Vyberete si stůl, kliknete si na něj a on se Vám zarezervuje. Vše z pohodlí domova – bylo to rychlé, zajímavý design stránek, nemusí se zatěžovat obsluha podniku. Dovedu si představit, že v budoucnu to takhle budou mít všechny restaurace, cukrárny, kavárny a jiná zařízení.
3. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost cukrárny (pěšky, MHD doprava apod.). A proč? Jsou cukrárny u silnice, cukrárny kam se rád projdu, záleží na dané situaci.
4. Představte si, že chcete navštívit cukrárnu, ale v daném městě jich je mnoho téměř stejně vzdálených od centra města. Na základě, jakých kritérií vybíráte tu, kterou nakonec navštívíte? Jelikož sortiment je typově stejný ve všech cukrárnách, tak spíš volím podle dřívějších recenzí. Když už jsem tam byl a chutnalo mi tak bych tam šel znovu.

### Propagace

1. Co Vás přiměje vyzkoušet novou cukrárnu nebo podnik tohoto typu? (doporučení známých, náhodně – jdu kolem, tak se zastavím, vlastní vyhledávání na webových stránkách, sociální sítě...jiná reklama či komunikační kanál). Doporučení známých, když mi cukrárnu doporučí, tak proč bych to nezašel vyzkoušet. Za zkoušku nic nedám. Na webových stránkách cukrárny nevyhledávám, tolik jich v Nové Městě není, člověk dá na recenze ostatních, kolegů, známých, takové to jedna bába povídala.
2. Co byste preferovali z Vaší strany jako nejvhodnější komunikační kanál pro oznamování novinek, akcí, ochutnávek, slev ze strany cukrárny apod? Žijeme v době sociálních sítí, tak bych doporučoval založil reklamu na sociálních sítí, dal bych sem nějaké novinky, fotografie...

### Ostatní

1. Co je podle Vás klíčem k úspěchu dobré pověsti/ značky a návštěvnosti cukrárny? Příjemná obsluha, dobré prostředí, dobré zákusky za rozumnou cenu.

### Profil účastníka rozhovoru

Žena, 32, Dukelská, Nové Město na Moravě, mateřská dovolená

### **Četnost návštěv/ loajalita, motiv**

1. Považujete se za pravidelného návštěvníka cukrárny? (kolikrát do měsíce navštívíte cukrárnu?). Považuji se za pravidelného návštěvníka cukrárny, protože tam trávím čas s kamarádkami ze školy. Studovala jsem ve Žďáře a na vejšku jsem šla do Brna a když si zorganizujeme sraz tak navštěvujeme cukrárny a kavárny i tam.
2. Jaké jsou nejčastější důvody vedoucí k návštěvě cukrárny? (Posezení s rodinou/vnoučata, trávení volného času apod.) Když máme sraz se školou, je to volný čas s přáteli nebo jsme se tam chodili učit a připravovat na prezentace do školy. Tak se někdy v kavárnách konaly přijímací pohovory na brigády. Ale když jsou narozeniny většinou si z cukrárny objednáme dort nebo zákusky.

### **Produkt a služby**

1. Pokud navštívíte cukrárnu, které typy zákusků/dezertu si objednáte? (mám tím na mysli buď tradiční zákusky – větrník, punčový řez, kakaová špička nebo více netradiční, sezónní nebo zahraniční dezerty (creme brulee, foundee apod.)? Když cukrárnu navštívím osobně a chci si tam posedět vybírám pohledem a podle chuti. Takže si někdy objednám klasiku, ale ráda vyzkouším i něco nového a více netradičního. Když si objednáme zákusky domů tak většinou vezmu tradiční zákusky, prarodiče jsou na ně zvyklí.
2. Jaký typ zákusku preferujete? (pěny, smetanové dezerty, ovocné řezy, zmrzlinové poháry nebo naopak teplé varianty pudिंगů, zákusků apod.). Určitě záleží na ročním období. Je mi jasné, že v zimě není ovoce tolik chutné jako v létě, a tak volím krémové nebo smetanové dezerty či ty české klasiky bez ovoce. Naopak v létě si ráda dám ovocné zákusky nebo zmrzlinu. Ale taky to není pokaždý, že jo, fakt záleží na chuti. Upřímně by mě asi nenapadlo objednat si teplé, maximálně mě napadají horké maliny se zmrzlinou, který si sem tam dám, ale jinak preferuji teplé nápoje a studené dezerty po celý rok.
3. Jaké faktory Vás ovlivňují při výběru dezertu/zákusku? (mám tím na mysli kvalita použitých surovin, ruční výroba, estetický vzhled/design, chuť, cena...apod.). Které z těchto faktorů jsou pro Vás nejdůležitější? Zase jsme u té chuti, na co zrovna se mi sbíhají sliny. Ale řekla bych, že mě lehce přemluví vzhled zákusku. Když vidím něco hezky naaranžovaného nebo třeba zákusek s něčím navíc, jako je třeba zapíchnutá sušenka nebo čokoláda, nechám se zlákat. V poslední době si dávám pozor i na kvalitu surovin, takže kdybych věděla, že v určitém zákusku je zpracovaný produkt z našeho okolí, hraje to pro mě taky roli. Ráda podporuji lokální zdroje. Pokud si objednávám zákusek pro sebe ráda si připlatím za dobřej



produkt, kdybych ale objednávala zákusky na narozeninovou oslavu určitě řeším i cenu.

4. Jsou některé další produkty, které by neměli chybět v nabídce cukrárny nebo jste je postrádali u některé z cukrárny, kterou jste navštívili? (kvalitní káva, alko, apod.?) Ježiš káva, no káva bývá to nejdůležitější, co lidi natáhne. Když vybíráme podnik, kam půjdeme, řešíme určitě zda nám tam kafe chutná, zda není předražený na to, jak chutná nebo i další věci jako nepříjemné sezení či obsluha a tak. Určitě káva by měla něco, co by tu kavárnu/cukrárnu mělo charakterizovat. Starší ročníky to třeba neřeší, moje babička třeba řeší cenu kávy. Já ale už hledám něco jiného, chci si kávu vychutnat a klidně si zaplatím. Prostě chci kafe, který si doma nedokážu připravit. Co na mě hodně působí tak je opravdu styl přípravy kávy. Pokud vidím, že podnik má svého baristu a super kávovar, je to pro mě jistota. Třeba v Karlových Varech jsem objevila při jedné z mých pracovních cest úplnou náhodou pražírnu, která je sice daleko od centra, ale pokaždé jsem cestu zvolila tak, abych si tam jejich výborně připravenou kávu dala. To je prostě základ a všechny cukrárny s hnusnou kávou bych zavřela. Taký mám ráda sypané čaje, ne pytlíkové. Navštěvuji proto čajovny, kde si můžu vybrat kvalitní čaj. Vedle těch pytlíkových čajů, který mimochodem nejsou nic jiného než obarvená voda, bych uvítala i ty kvalitní sypané. Nemusí být velký výběr, ale kvalitní černý a zelený čaj by neměl chybět v žádném podobném podniku.
5. Jaké služby dle Vašeho názoru, by měla cukrárna nabízet? (zákusky a dorty na objednávku, rozvoz do určitého počtu km, posezení na zahrádce venku v letních měsících, připojení WIFI apod.) Určitě vše uvedené. Vedle toho bych uvítala třeba i dětský koutek a místnost pro rodiny, kde mohu přebalit nebo nakojit dítě a zároveň druhé vzít s sebou na záchod. Taký by se na mě obsluha nemusela mračit, když je požádám o ohřátí příkrmů pro to nejmenší. Myslím si, že cukrárna by měla být vybavena podle toho, jací lidé tam chodí, nejčastěji důchodci/ matky s dětma/ studenti. Pro důchodce by se tak mohla podávat turecká káva, která je nejlevnější (smích), a pro studenty třeba klidnější místo k sezení na studium či práci na počítači. Taký se mi líbí, když jsou na výběr produkty s tolerancí na různé alergie či přesvědčení.
6. Je pro Vás důležité prostředí (atmosféra, komunita zákazníků) a prostory (design, vybavení) cukrárny? Pokud ano, tak proč? Určitě je. Nemám ráda design cukráren, na který jsem zvyklá od mala. Jako bych se ocitla v Jugošce před 25 lety. Líbí se mi moderní vzhledy cukráren, nebo i klasické, ale vkusně zařízené. Když vidím, že majitel neinvestuje do toho, jak cukrárna vypadá nebude asi ani investovat do kvality produktů či zaměstnanců. To vše se podepíše na atmosféře

podniku. V cukrárně nepotřebuju umělecká díla na zdech, stačí mi, když je prostor vzdušný, jednoduchý, ale účelný. Mám ráda, když si sednu k oknu a při čekání na můj doprovod sleduju dění na ulici. Nemusím tak být nucená čučet do mobilu nebo očumovat lidi v cukrárně. Taky třeba je fajn, když veškeré produkty, co jsou v nabídce mohu v klidu prostudovat v menu a nehledat ho složitě na různých cedulkách či zrcadlech s nabídkami po místnosti. Když se mi v cukrárně dobře sedí, mám důvod se vracet a nespíchat, když už jí navštívím. Taky je fajn vědět, že se nemusím obávat přenosných chorob na místních záchodech.

## **Cena**

1. Jaký je Váš názor na cenu (cenovou nabídku) produktů cukráren? Jaká je z Vašeho pohledu Vámi přijatelná cena? Už jsem to říkala. Nemám problém si zaplatit za zajímavý a dobrý produkt. Ať už je to kafe nebo zákusek. Co mě dokáže naštvat je předražená hnusná káva a nebo okoralý zákusek. To si prostě zapamatuju a už se nevrátím.
2. Jakou cenu jste ochotni zaplatit za kvalitní kávu (espresso/cappuccino)? Mám ráda kombinaci kávy a mléka. Pokud jsem však třeba v Itálii volím čisté espresso, sice je malé, ale vím, že je plné chuti a uspokojí mě víc, než kterákoliv rádoby nadupaná káva v Čechách. V těch Karlových Varech jsem třeba pravidelně pila Flat White, což je má oblíbená kombinace poměru kávy a mléka a má asi 200ml, a stálo mě to asi 80,-Kč. Pokud mi teda espresso, myslím to malé italské jako u nás neexistující piccolo, bude opravdu chutnat jsem ochotná zaplatit kolem 50,-. Cappuccino asi i podle toho jaké mléko v něm je, pokud bude lokální, ráda zaplatím víc. Je těžké stanovit cenu, pro mě bude vždy rozhodující chuť.
3. Kolik peněz jste ochotni utratit za svůj oblíbený zákusek/dezert event. jiný oblíbený pokrm (otázka č. 3 z oblasti produkt a služby)? Opakovala bych se jako u předchozí otázky. Nebudu stanovovat cenu, protože vždy bude záležet na chuti a odkud zákusek pochází. Nejsem schopná udat cenu.

## **Distribuce**

1. Využíváte nebo využili byste možnost objednávky dortů nebo zákusků? Pokud ano, tak jakou formu objednávky byste preferovali nebo využili? (nechám zabalit a odnesu si je domů přímo z cukrárny osobně, telefonicky, online rezervační systém přes webové stránky. Když cukrárnu znám, stačí mi, že si zavolám a nahlásím objednávku, kterou si buď vyzvednu nebo mi ji někdo doručí, což je fajn, když třeba nestíhám. Radši si ji ale vyzvednu osobně, protože mohu zkontrolovat správnost objednávky. Pokud cukrárnu neznám, radši vše vyřeším na místě, protože se mohu na produkty podívat. S rezervačním systémem nemám dobré zkušenosti, protože jedna z velkovýroben, kde jsem objednávala na

narozeninovou oslavu zákusky, neměla moc vypracované fotografické materiály a místo obyčejných větrníků se mi podařilo objednat DIA větrníky. Zároveň mi to nebyli ochotni reklamovat, takže za mě preferuji osobní vyzvednutí a objednání.

2. Využili byste rezervaci stolu online přes rezervační systém nebo preferujete rezervaci po telefonu, případně přímé navštívení podniku? Opět radši objednáám telefonicky nebo osobně, protože se mohu například zeptat na specifické požadavky jako místo, kam si chci sednout, zda mají můj oblíbený produkt apod.
3. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost cukrárny (pěšky, MHD doprava apod.). A proč? Dřív pro mě byla dostupnost velmi důležitá. Pokud nebyla cukrárna blízko zastávky na autobus nebo v nějaké významné lokalitě, nenavštívila jsem ji. Dnes mám auto a nedělá mi problém zajet kam chci. Určitě ale řeším parkování, vždy budu upřednostňovat parkování zdarma, i když by nebylo přímo před podnikem.
4. Představte si, že chcete navštívit cukrárnu, ale v daném městě jich je mnoho téměř stejně vzdálených od centra města. Na základě, jakých kritérií vybíráte tu, kterou nakonec navštívíte? Vybírám nejen podle svého názoru, ale i podle názoru člověka, se kterým cukrárnu navštívím. Třeba když jdu někdy s babičkou musím se přizpůsobit jí, teda tam kde mají kávu nejlevnější nebo kde jsou vyhovující záchody pro ní. U mě jsou důležité zda se v cukrárně dobře sedí a zda si tam pochutnáme na něčem speciálním, co v jiných cukrárnách prostě nenabízí. Pokud ale takhle dobrá cukrárna nemá zázemí pro děti, bez kterých se bohužel dneska nehnu, vyberu tu, která zázemí má a v kvalitě udělám kompromis.

### **Propagace**

1. Co Vás přiměje vyzkoušet novou cukrárnu nebo podnik tohoto typu? (doporučení známých, náhodně – jdu kolem, tak se zastavím, vlastní vyhledávání na webových stránkách, sociální sítě...jiná reklama či komunikační kanál). Určitě doporučení od známých. Poté i na facebookovou propagaci hodně dám. Pokud vidím, že třeba podnik nakoupil nové stroje jako kávovar nebo na výrobu zmrzliny či zaplatil svému zaměstnanci nějaký kurz na přípravu kávy apod, je to pro mě lákadlo.
2. Co byste preferovali z Vaší strany jako nejvhodnější komunikační kanál pro oznamování novinek, akcí, ochutnávek, slev ze strany cukrárny apod? Pro moji generaci je to určitě Facebook. My jsme u zrodu Facebooku v ČR stáli a užíváme ho dost hojně. Pro mladší generaci je to možná instagram, ten mám taky, ale v některých věcech je na mě moc rychlej a nepřehlednej. Třeba pro tu nejstarší generaci by asi novinky měly vycházet v novinách a nebo mít na cedulích přímo na ulici. Důchodci mají čas a když jdou pro rohlíky, přečtou si i tu ceduli kolem, které půjdou.

## Ostatní

1. Co je podle Vás klíčem k úspěchu dobré pověsti/ značky a návštěvnosti cukrárny? Je to vlastně kombinace všeho, což je hrozně náročný vyvážit. Když ale cukrárna dobře zkombinuje prostředí, nabídku a cenu, či nabídne něco navíc a nebo třeba vyzdvihne jednu z nich nad úroveň ostatních. Člověk udělá kompromis a zvolí si jí.

### Profil účastníka rozhovoru

Žena, 42 let, Podlouckého – Nové Město na Moravě, zaměstnanec Městského úřadu

### Četnost návštěv/ loajalita, motiv

1. Považujete se za pravidelného návštěvníka cukrárny? (kolikrát do měsíce navštívíte cukrárnu?). Řekla bych, že ano, cukrárnu navštěvuji jednou týdně, tedy 4 x do měsíce.
2. Jaké jsou nejčastější důvody vedoucí k návštěvě cukrárny? (Posezení s rodinou/vnoučata, trávení volného času apod.) Nejčastěji chodím do cukrárny pro zákusky, které si pak odnesu domů nebo jako pozornost, když jdu na návštěvu.

### Produkt a služby

1. Pokud navštívíte cukrárnu, které typy zákusků/dezertu si objednáte? (mám tím na mysli buď tradiční zákusky – větrník, punčový řez, kakaová špička nebo více netradiční, sezónní nebo zahraniční dezerty (creme brulee, foundee apod.)? Nejčastěji tradiční zákusky, mám ráda hodně čokoládové druhy zákusků – čoko trubičky, sachr dort. V létě ale ocení nabídku lehkých ovocných řezů.
2. Jaký typ zákusku preferujete? (pěny, smetanové dezerty, ovocné řezy, zmrzlinové poháry nebo naopak teplé varianty pudíngů, zákusků apod.). Jak jsem říkala, mám ráda čokoládové a ovocné zákusky. Když bude v nabídce palačinka s jablečným pyré, šlehačkou, karamellem a kešu oříšky určitě neodolám.
3. Jaké faktory Vás ovlivňují při výběru dezertu/zákusku? (mám tím na mysli kvalita použitých surovin, ruční výroba, estetický vzhled/design, chuť, cena...apod.). Které z těchto faktorů jsou pro Vás nejdůležitější? Asi nejvíce estetický vzhled, jak vypadá zákusek rozhodne jestli si ho objednám nebo ne. Na složení nehledím. A určitě i cena zákusků.
4. Jsou některé další produkty, které by neměli chybět v nabídce cukrárny nebo jste je postrádali u některé z cukrárny, kterou jste navštívili? (kvalitní káva, alko, apod. Občas postrádám kvalitní horkou hustou čokoládu se šlehačkou.
5. Jaké služby dle Vašeho názoru, by měla cukrárna nabízet? (zákusky a dorty na objednávku, rozvoz do určitého počtu km, posezení na zahrádce venku v letních

měsících, připojení WIFI apod.) Určitě posezení na zahrádce v letních horkých dnech je výhodou. Připojení Wifi je dnes nezbytností každého podniku.

6. Je pro Vás důležité prostředí (atmosféra, komunita zákazníků) a prostory (design, vybavení) cukrárny? Pokud ano, tak proč? Prostředí je pro mě velmi důležité. Nemusí být nějak moderně zařízené, ale musí být čisté, světlé a voňavé, abych se cítila dobře a vracela se. Důležitá je i obsluha, ta dělá v podniku hodně. Nepříjemný personál mě dokáže odradit k další návštěvě podniku.

### **Cena**

1. Jaký je Váš názor na cenu (cenovou nabídku) produktů cukráren? Jaká je z Vašeho pohledu Vámi přijatelná cena? S cenami v Novém Městě jsem spokojena, vždy si něco vyberu.
2. Jakou cenu jste ochotni zaplatit za kvalitní kávu (espresso/cappuccino)? Kolem 50 -55 Kč.
3. Kolik peněz jste ochotni utratit za svůj oblíbený zákusek/dezert event. jiný oblíbený pokrm (otázka č. 3 z oblasti produkt a služby)? Za čoko trubičku maximálně 12 Kč, za palačinku plněnou jablkovým pyré, se šlehačkou, karamellem a kešu oříšky kolem 70 Kč.

### **Distribuce**

1. Využíváte nebo využili byste možnost objednávky dortů nebo zákusků? Pokud ano, tak jakou formu objednávky byste preferovali nebo využili? (nechám zabalit a odnesu si je domů přímo z cukrárny osobně, telefonicky, online rezervační systém přes webové stránky. Nejvíce preferuji osobní výběr a tím spojený osobní odnesení domů.
2. Využili byste rezervaci stolu online přes rezervační systém nebo preferujete rezervaci po telefonu, případně přímé navštívení podniku? Určitě ne, stůl si většinou rezervuji po telefonu nebo osobně.
3. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost cukrárny (pěšky, MHD doprava apod.). A proč? Pokud vím, že v cukrárně dostanu to, co chci tak se klidně projdu. V případě delší vzdálenosti dojedu autem, důležitá je taky možnost parkování.
4. Představte si, že chcete navštívit cukrárnu, ale v daném městě jich je mnoho téměř stejně vzdálených od centra města. Na základě, jakých kritérií vybíráte tu, kterou nakonec navštívíte? Čistota, příjemná obsluha a výběr zákusků.

### **Propagace**

1. Co Vás přiměje vyzkoušet novou cukrárnu nebo podnik tohoto typu? (doporučení známých, náhodně – jdu kolem, tak se zastavím, vlastní vyhledávání na webových stránkách, sociální sítě...jiná reklama či komunikační kanál). Nejvíce asi doporučení od známých, na internetu cukrárny nevyhledávám.

2. Co byste preferovali z Vaší strany jako nejvhodnější komunikační kanál pro oznamování novinek, akcí, ochutnávek, slev ze strany cukrárny apod? **Určitě nějaký dobře viditelný plakát v místě cukrárny, dále pak třeba letáčky do schránky nebo reklama v místních novinách.**

#### **Ostatní**

1. Co je podle Vás klíčem k úspěchu dobré pověsti/ značky a návštěvnosti cukrárny? **Jak jsem říkala, čisté prostředí, milá obsluha a dobré zákusky.**

#### **Profil účastníka rozhovoru**

Žena, 51 let, Petrovická, Nové Město na Moravě, prodavačka

#### **Četnost návštěv/ loajalita, motiv**

1. Považujete se za pravidelného návštěvníka cukrárny? (kolikrát do měsíce navštívíte cukrárnu?). **Ano, cukrárnu navštěvuji 1x týdně.**
2. Jaké jsou nejčastější důvody vedoucí k návštěvě cukrárny? (Posezení s rodinou/vnoučata, trávení volného času apod.) **Nákup zákusků.**

#### **Produkt a služby**

1. Pokud navštívíte cukrárnu, které typy zákusků/dezertu si objednáte? (mám tím na mysli buď tradiční zákusky – větrník, punčový řez, kakaová špička nebo více netradiční, sezónní nebo zahraniční dezerty (creme brulee, foundee apod.)? **Tradiční zákusky, které si nosím domů.**
2. Jaký typ zákusku preferujete? (pěny, smetanové dezerty, ovocné řezy, zmrzlinové poháry nebo naopak teplé varianty pudinků, zákusků apod.)? **Tradiční zákusky. Mám ráda větrník, laskonku nebo trubičku.**
3. Jaké faktory Vás ovlivňují při výběru dezertu/zákusku? (mám tím na mysli kvalita použitých surovin, ruční výroba, estetický vzhled/design, chuť, cena...apod.). Které z těchto faktorů jsou pro Vás nejdůležitější? **Na prvním místě je určitě to, na co mám chuť a estetický vzhled.**
4. Jsou některé další produkty, které by neměly chybět v nabídce cukrárny nebo jste je postrádali u některé z cukrárny, kterou jste navštívili? (kvalitní káva, alko, apod.). **Někde mi chybí točená zmrzlina.**
5. Jaké služby dle Vašeho názoru, by měla cukrárna nabízet? (zákusky a dorty na objednávku, rozvoz do určitého počtu km, posezení na zahradce venku v letních měsících, připojení WIFI apod.) **Viděla bych posezení na zahradce, to by mi stačilo.**

6. Je pro Vás důležité prostředí (atmosféra, komunita zákazníků) a prostory (design, vybavení) cukrárny? Pokud ano, tak proč? [Ano, když je to tam pěkný tak si sednu, když se mi tam nelíbí tak tam nechodím.](#)

### **Cena**

1. Jaký je Váš názor na cenu (cenovou nabídku) produktů cukráren? Jaká je z Vašeho pohledu Vámi přijatelná cena? [Když je zákusek z dobrých surovin jsem ochotna si připlatit.](#)
2. Jakou cenu jste ochotni zaplatit za kvalitní kávu (espresso/cappuccino)? [40-50 Kč](#)
3. Kolik peněz jste ochotni utratit za svůj oblíbený zákusek/dezert event. jiný oblíbený pokrm (otázka č. 3 z oblasti produkt a služby)? [Za větrník do 20 Kč.](#)

### **Distribuce**

1. Využíváte nebo využili byste možnost objednávky dortů nebo zákusků? Pokud ano, tak jakou formu objednávky byste preferovali nebo využili? (nechám zabalit a odnesu si je domů přímo z cukrárny osobně, telefonicky, online rezervační systém přes webové stránky. [Ano, osobní výběr na místě.](#)
2. Využili byste rezervaci stolu online přes rezervační systém nebo preferujete rezervaci po telefonu, případně přímé navštívení podniku? [Preferuji rezervaci po telefonu a přímé navštívení podniku.](#)
3. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost cukrárny (pěšky, MHD doprava apod.). A proč? [Protože vlastním auto, dostupnost pro mě není důležitá. Bydlím na konci města a jsem zvyklá všude dojíždět autem.](#)
4. Představte si, že chcete navštívit cukrárnu, ale v daném městě jich je mnoho téměř stejně vzdálených od centra města. Na základě, jakých kritérií vybíráte tu, kterou nakonec navštívíte? [Chodím tam, kde mi chutnají zákusky a kde je pěkný interiér.](#)

### **Propagace**

1. Co Vás přiměje vyzkoušet novou cukrárnu nebo podnik tohoto typu? (doporučení známých, náhodně – jdu kolem, tak se zastavím, vlastní vyhledávání na webových stránkách, sociální sítě...jiná reklama či komunikační kanál). [Inzerát v novinách.](#)
2. Co byste preferovali z Vaší strany jako nejvhodnější komunikační kanál pro oznamování novinek, akcí, ochutnávek, slev ze strany cukrárny apod? [Reklama v regionálních novinách.](#)

### **Ostatní**

1. Co je podle Vás klíčem k úspěchu dobré pověsti/ značky a návštěvnosti cukrárny? [Čistota, příjemný personál a výtečné zákusky.](#)



### Profil účastníka rozhovoru

Žena, 61 let, Štursova, Nové Město na Moravě, majitelka a provozovatelka lékárny

#### Četnost návštěv/ loajalita, motiv

1. Považujete se za pravidelného návštěvníka cukrárny? (kolikrát do měsíce navštívíte cukrárnu?). [Pravidelného určitě ne. Cukrárnu navštěvuji 1-2x do měsíce.](#)
2. Jaké jsou nejčastější důvody vedoucí k návštěvě cukrárny? (Posezení s rodinou/vnoučata, trávení volného času apod.) [Chut' na něco sladkého, eventuálně posezení se známým.](#)

#### Produkt a služby

1. Pokud navštívíte cukrárnu, které typy zákusků/dezertu si objednáte? (mám tím na mysli buď tradiční zákusky – větrník, punčový řez, kakaová špička nebo více netradiční, sezónní nebo zahraniční dezerty (creme brulee, foundee apod.)? [Sezonní, hlavně se sezonním ovocem eventuálně místní specialitu.](#)
2. Jaký typ zákusku preferujete? (pěny, smetanové dezerty, ovocné řezy, zmrzlinové poháry nebo naopak teplé varianty pudingu, zákusků apod.). [Ovocné dezerty a místní speciality](#)
3. Jaké faktory Vás ovlivňují při výběru dezertu/zákusku? (mám tím na mysli kvalitu použitých surovin, ruční výroba, estetický vzhled/design, chuť, cena...apod.). Které z těchto faktorů jsou pro Vás nejdůležitější? [Samozřejmě kvalita surovin, vzhled a doporučení cukrářky.](#)
4. Jsou některé další produkty, které by neměli chybět v nabídce cukrárny nebo jste je postrádali u některé z cukráren, kterou jste navštívili? (kvalitní káva, alko, apod.). [Ráda bych si dala sklenku šampaňského.](#)
5. Jaké služby dle Vašeho názoru, by měla cukrárna nabízet? (zákusky a dorty na objednávku, rozvoz do určitého počtu km, posezení na zahrádce venku v letních měsících, připojení WIFI apod.) [Rozhodně objednávku, kdy si objednám a odnesu osobně, v případě pěkného počasí posezení na zahrádce](#)
6. Je pro Vás důležité prostředí (atmosféra, komunita zákazníků) a prostory (design, vybavení) cukrárny? Pokud ano, tak proč? [Ano, rozhodně, upravené prostředí cukrárny a příjemný personál. Vstup s pejskem výhodou.](#)

#### Cena

1. Jaký je Váš názor na cenu (cenovou nabídku) produktů cukráren? Jaká je z Vašeho pohledu Vámi přijatelná cena? [Ano přijatelné, ve srovnání se zahraničím velice přijatelné.](#)
2. Jakou cenu jste ochotni zaplatit za kvalitní kávu (espresso/cappuccino)? [Pokud bude káva dobrá pěkně servírovaná včetně sklenky vody tak mezi 30 -50 Kč](#)



3. Kolik peněz jste ochotni utratit za svůj oblíbený zákusek/dezert event. jiný oblíbený pokrm (otázka č. 3 z oblasti produkt a služby)? *Za oblíbený, například závin s jablky, klidně i 30 Kč za porci.*

### **Distribuce**

1. Využíváte nebo využili byste možnost objednávky dortů nebo zákusků? Pokud ano, tak jakou formu objednávky byste preferovali nebo využili? (nechám zabalit a odnesu si je domů přímo z cukrárny osobně, telefonicky, online rezervační systém přes webové stránky. *Osobní výběr a odnesení domů.*
2. Využili byste rezervaci stolu online přes rezervační systém nebo preferujete rezervaci po telefonu, případně přímé navštívení podniku? *Ne, preferuji osobní navštívení podniku.*
3. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost cukrárny (pěšky, MHD doprava apod.). *A proč? Velmi důležité, když mám chuť na sladké tak to chci realizovat hned.*
4. Představte si, že chcete navštívit cukrárnu, ale v daném městě jich je mnoho téměř stejně vzdálených od centra města. Na základě, jakých kritérií vybíráte tu, kterou nakonec navštívíte? *Čistota, vzhled cukrárny, příjemný personál.*

### **Propagace**

1. Co Vás přiměje vyzkoušet novou cukrárnu nebo podnik tohoto typu? (doporučení známých, náhodně – jdu kolem, tak se zastavím, vlastní vyhledávání na webových stránkách, sociální sítě...jiná reklama či komunikační kanál). *Zvědavost a nabídka něčeho mimořádného.*
2. Co byste preferovali z Vaší strany jako nejvhodnější komunikační kanál pro oznamování novinek, akcí, ochutnávek, slev ze strany cukrárny apod? *Vývěsní tabuli.*

### **Ostatní**

1. Co je podle Vás klíčem k úspěchu dobré pověsti/ značky a návštěvnosti cukrárny? *To už co jsem říkala, čistota, pěkný vzhled a usměvavý personál... a hlavně dobrý zákusek!*

## Příloha 2: Receptura laskonky

### Výpočet surovin na výrobu 75 ks laskonek

$$p = 75 : 115 = 0,652$$

#### Laskonky:

Suroviny	Hmotnost ( kg)	Přepočet (kg)
Bílky	0,420 .0,652	0,273
Cukr krupice	0,900 .0,652	0,586
Cukr moučka	0,250 .0,652	0,163
Jádroviny	0,560 .0,652	0,365
Voda na rozvar	0,250 .0,652	0,163
Olej na plech	0,050 .0,652	0,032
Mouka na plech	0,050 .0,652	0,032
Suroviny celkem	2,480 .0,652	1,616
Ztráty	-0,760 .0,652	-0,495
Hotový korpus 230 ks	1,720 .0,652	1,121
Máslový krém	2,960 .0,652	1,929
Ztráty	-0,080 .0,652	-0,052
Hotový výrobek 115 ks	4,600 .0,652	2,999

$$p = 1,929 : 9,500 = 0,203$$

#### Máslový krém:

Suroviny	Hmotnost ( kg)	Přepočet (kg)
ZŽK	4,500 .0,203	0,913
Máslo	4,500 .0,203	0,913
Cukr krupice	0,550 .0,203	0,111
Suroviny celkem	9,550 .0,203	1,939
Ztráty	0,050 .0,203	0,010
Hotový krém	9,500 .0,203	1,929

$$p = 0,913 : 2,900 = 0,315$$

#### Základní žloutkový krém – ZŽK:

Suroviny	Hmotnost ( kg)	Přepočet (kg)
Cukr krupice	0,500 . 0,315	0,157
Sušené mléko	0,200 . 0,315	0,063
Krémový prášek	0,300 . 0,315	0,094
Žloutky	0,160 . 0,315	0,050
Vanilínový cukr	0,060 . 0,315	0,018
Voda	2,000 . 0,315	0,630
Suroviny celkem	3,220 . 0,315	1,014
Ztráty	-0,320 . 0,315	-0,100
Studený krém	2,900 . 0,315	0,913

### Příloha 3: Kalkulace surovin

#### Věneček

	Množství na 100 Ks	Cena surovin na 100 Ks
Těsto		
Slunečnicový olej	500 g	15
Hladká mouka	1200 g	10
vejce	30 ks	90
Krém		
Cukr krupice	1250 g	18
žloutky	60 ks	180
Hladká mouka	400 g	3
Mléko	5000 ml	65
Smetana ke šlehání	2500 ml	250
zdobení		
Jahody		69
Cena celkem (100 Ks)		700
1 Ks		7

#### Ovocný řez

	Množství na 100 Ks	Cena surovin na 100 Ks
Těsto		
Hladká mouka	600 g	5
Kypřicí prášek	1,2 sáčku	1
Cukr	600 g	9
Vanilínový cukr	4 balíčky	4
Máslo	600 g	100
Vejce	12 Ks	36
Mléko polotučné	600 ml	7
Náplň		
Vanilkový pudíng	4 balíčky	14
Mléko polotučné	2 000 ml	26
Cukr	30 g	4
Zakysaná smetana	2 250 g	300
Lesní ovoce	3 Kg	190
Dort-želé červené	8 balíčků	104
Cena celkem		800
Cena 1 Ks		8

#### Panna-cotta

	Množství na 6 ks	Cena surovin na 6 ks
Smetana	1 000 ml	100
Želatina	6 plátků	20
Cukr krupice	30 g	5
Cena celkem		21

## Čokoládový dort

	1 kus	Cena surovin na 1 dort
Těsto		
Slunečnicový olej	200 ml	7
Cukr krystal	250 g	4
Vejce	4 ks	12
Smetana ke šlehání	100 ml	100
Čokoláda na vaření	150 g	25
Polohrubá mouka	250 g	2
Kypřicí prášek	1 balíček	1
Máslo		1
Náplň		
Višňový džem	450 g	15
Poleva		
Máslo	100 g	17
Moučkový cukr	200 g	5
Kakao	3 lžíce	3
Ovoce		25
Cena celkem		<b>128</b>
Cena 1 Ks		

#### Příloha 4: Úvěr

rok	měsíc	splátka	úrok	úmor	úvěr
2020	1	11720	2 458	9 261	490 739
	2	11720	2 413	9 307	481 432
	3	11720	2 367	9 353	472 079
	4	11720	2 321	9 399	462 681
	5	11720	2 275	9 445	453 236
	6	11720	2 228	9 491	443 745
	7	11720	2 182	9 538	434 207
	8	11720	2 135	9 585	424 622
	9	11720	2 088	9 632	414 990
	10	11720	2 040	9 679	405 311
	11	11720	1 993	9 727	395 584
	12	11720	1 945	9 775	<b>385 810</b>
2021	1	11720	1 897	9 823	375 987
	2	11720	1 849	9 871	366 116
	3	11720	1 800	9 920	356 196
	4	11720	1 751	9 968	346 228
	5	11720	1 702	10 017	336 211
	6	11720	1 653	10 067	326 144
	7	11720	1 604	10 116	316 028
	8	11720	1 554	10 166	305 862
	9	11720	1 504	10 216	295 646
	10	11720	1 454	10 266	285 380
	11	11720	1 403	10 316	275 064
	12	11720	1 352	10 367	<b>264 697</b>
2022	1	11720	1 301	10 418	254 279
	2	11720	1 250	10 469	243 809
	3	11720	1 199	10 521	233 288
	4	11720	1 147	10 573	222 716
	5	11720	1 095	10 625	212 091
	6	11720	1 043	10 677	201 414
	7	11720	990	10 729	190 685
	8	11720	938	10 782	179 903
	9	11720	885	10 835	169 068
	10	11720	831	10 888	158 179
	11	11720	778	10 942	147 238
	12	11720	724	10 996	<b>136 242</b>
2023	1	11720	670	11 050	125 192
	2	11720	616	11 104	114 088
	3	11720	561	11 159	102 929
	4	11720	506	11 214	91 716
	5	11720	451	11 269	80 447
	6	11720	396	11 324	69 123
	7	11720	340	11 380	57 743
	8	11720	284	11 436	46 308
	9	11720	228	11 492	34 816
	10	11720	171	11 548	23 267
	11	11720	114	11 605	11 662
	12	11720	57	11 662	0

